

Title	<資料> 『未来創造型経営』に関するアンケート調査
Sub Title	The Questionnaire Survey about the Creative Management for the Future Development
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni) 青木, 幹喜(Aoki, Mikiyoshi) 遠藤, 健哉(Endo, Takeya) 馬場, 杉夫(Baba, Sugio) 清水, 馨(Shimizu, Kaoru) 今野, 喜文(Konno, Yoshihumi) 坂本, 義和(Sakamoto, Yoshikazu) 山崎, 秀雄(Yamasaki, Hideo) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 周, 炫宗(Choo, Hyunjong) 横尾, 陽道(Yokoo, Haramichi) 小沢, 一郎(Ozawa, Ichiro) 角田, 光弘(Kakuta, Mitsuhiro)
Publisher	
Publication year	2003
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.45, No.6 (2003. 2) ,p.143-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20030200-00152628

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

『未来創造型経営』に関するアンケート調査

十 川 廣 國 青 木 幹 喜
遠 藤 健 哉 馬 場 杉 夫
清 水 馨 今 野 喜 文
坂 本 義 和 山 崎 秀 雄
山 田 敏 之 周 炫 宗
横 尾 陽 道 小 沢 一 郎
角 田 光 弘

〈要 約〉

日本企業が脱成熟化を果たし、将来にわたって競争優位を持続するにはどのようなマネジメントのあり方が求められるのかについてアンケート調査による分析を試みた。本稿は、企業の持続的競争優位との関連から、各経営要因について主な特徴について要約的に解説し、将来の企業の発展のためにどのような経営要因が重要であるかについて述べたものである。なお、より詳細な分析については参加者の各々が担当分野ごとに論文として発表する予定である。

〈キーワード〉

経営環境、戦略、組織、ミドル、人材マネジメント、新製品・新事業開発、組織の倫理性、エンパワーメント、企業文化、戦略的提携

はじめに

過去7年にわたって、日本企業の経営の動向について調査を試みてきた。一連の継続的な調査・分析をおし右肩上がりの経済成長終焉後の経営動向、脱成熟化を図ろうとする企業の経営の特質をかなりの程度把握することができたものと考えている。これらについては三田商学研究に各年の調査報告書を掲載している。また『組織力の経営—日本のマネジメントは有効か』（中央経済社、2002年）というタイトルのもとで過去7年間の調査結果を総括するとともに、将来の経営のあり方を展望している。

今年度調査はこうした分析結果を踏まえ、過去安定した結果を得られている経営要因については継続して調査を行なうこととした。そして理論的な議論に基づいて企業の未来を拓くために重要と考えられる経営要因を重視しようという視点から設問項目の入れ替え、修正を試みている。新製品開発に対する姿勢の変化についての項目、コーポレート・ガバナンスの設問の復活・追加、創発的活動を促す要因の追加・修正を行なうとともに、企業倫理の問題については企業の競争力との関連から調査できるような改善の試みをしている。

本年の調査は上場製造企業に対してアンケートを発送し、208社から回答を得た。

調査結果の概要

詳細は各調査項目の分析で行なわれるが、まず本年調査結果の概要についてその特徴を要約しておくこととしたい。

経営環境はますます厳しくなり、国内外の競合企業との競争が激しくなっていると感じる企業が増加し、**戦略**としては既存製品のシェア拡大、コスト削減を中心に収益を確保しようとしている。こうした状況を反映して**トップ**の姿勢も管理者型と呼ばれる守勢の方向に向かう傾向が見られる。

戦略を実行・形成する場である**組織**面では、柔軟で創造的な運営が重要な課題となっている。そうしたなか、組織のフラット化、部門横断的な情報交流が、階層や部門の壁を越えた経営資源の組み合わせに寄与している。一方、従来の企業文化がしがらみになるなど、変革に対する抵抗感も組織内に根強く存在する。企業は人々を高い挑戦意欲と目標達成に向けて内発的に動機づけることを求められている。

組織運営の要と考えられる**ミドル**については、脱成熟化に果たす役割が重要になってきている。高い自己認識能力をもって環境変化に柔軟に対処するためにはミドルが要の役割を果たす必要があるからである。新製品・新事業の開発といった目標を達成するためには、とくにミドルによる部門間のコミュニケーションを通じて、部門を越えた人々の交流を促進することが大切である。

組織能力を向上させるためには、人々の創造力をいかに引き出すかが重要な課題となる。その点を**人材マネジメント**の視点から見ると次のような動向が認められる。近年の成果主義はローア・クラスへ拡大している。その是非については今後の議論をよぶところであろう。変革に向けたマネジメントの実践にはより長期の課題解決のために従業員が取り組めるようにする必要がある。また創造性の開発のためには加点評価、評価の説明などが実践されることが望まれるところである。

企業の組織的行動の成果である**新製品・新事業開発**に関しては、厳しい予算制約のなか、既存製品・事業の絞り込みに加え、有望な新製品・新事業への選択的な開発投資を行ない、市場ニーズをより重視した戦略商品のコンセプト作りを進めてきている。

新技術の既存技術への応用、複数技術の組み合わせといった技術の有効利用、トップやミドルのサポートなどが戦略商品開発を支えている。ここでも組織力の重要性が認められる。

技術やノウハウが複合化された新たな製品の開発や新規事業への展開を図る際には、組織的にイノベーションを創造していくことが大切になる。組織的にイノベーションを創造するには、特定部門を超えた情報・人の交流を活発化し、創造的な組織学習を喚起することが必要となる。そのようなマネジメントを促進する基盤要因として、**組織の倫理性**の存在が指摘できる。組織に「公正性」、「透明性」、「他者への配慮、思いやり」、「誠実性」といった価値観が重要になっている。

1. 経営環境と戦略

経営環境はますます厳しくなり、国内外の競合企業との競争が激しくなっていると感じる企業が3割を超えた。今回、特に二部上場企業にこの傾向が強く現れている。このような状況下で、既存製品のシェアを拡大し、製品開発から販売に至るあらゆる機会を探索して収益を確保しようとしている。

《1-1》経営環境

内外問わず競争激化

経営環境では、今まで「国内競合他社との競争激化」と「海外競合他社との競争激化」とがトレードオフの関係にあったが、今回は両者とも上昇し、合わせて35%になった。特に、二部上場企業にこの傾向が強い。一部上場企業は二部と比べて「消費者ニーズの多様化」を重視する企業が多い。【1-1】

《1-2》戦略

既存製品のシェア拡大で収益確保

戦略について、短期的傾向は従来、「新製品開発」と「合理化・省力化」が交互に高低を繰り返していたが、今年は両者とも比率を下げ、代わって「既存製品のシェア拡大」が15ポイントアップの44.2%を占めた(図1-1)。長期的傾向は変わらないものの、「新製品開発」が徐々にポイントを伸ばして44%となっている(図1-2)。一部上場企業のうち51.5%(二部のうち32.4%)が「新製品開発」を、

図1-1 経営戦略/短期

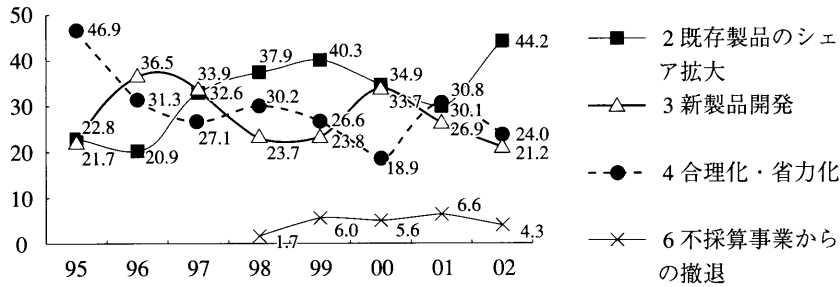
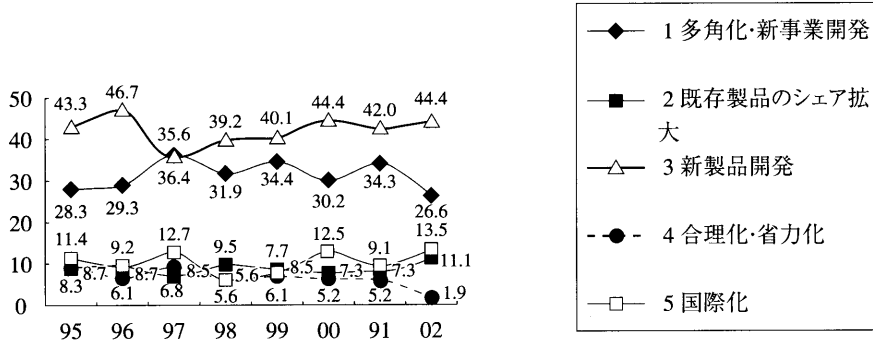


図1-2 経営戦略/長期



二部上場企業のうち36.8%（一部のうち20.8%）が「多角化・新事業開発」を目指しており、一部、二部の方向性の違いが見られた。【1-2】

以上の経営環境と戦略との一次集計から、次のことが言えるだろう。国内の景気低迷と全世界的な不安定な経済の下、企業競争は激しさを増し、ひとまず既存製品のシェアを拡大して収益を確保しようという傾向が強くなった。一部上場企業は既存事業分野での新製品を開発する方向へ、一方で比較的中間財生産を主力とする二部上場企業には、価格競争のリスクを避けるために事業分野を拡大しようとしているという傾向が見られる。

《1-3》経営戦略策定の重点ポイント

あらゆる収益機会を探索

経営戦略策定にあたり、製造業がバリューチェーン上のどの範囲を重点領域として捉えているか知る目的で調査を行なった。従来の「新製品開発」に、川上展開として「部品・素材事業への展開」、川下展開として「販売における付加価値創出」「アフターサービスの付加価値創出」を、さらに、「売り切り製品へのサプライ製品付加」を加えた。これは、例

えばインクジェット・プリンター事業において、プリンター機器自体よりもサプライ品としてのインクに収益を求めるような形態のビジネスモデル構築を想定した設問である。これらの5項目に関する「現在」と「5年前」について、「あまり重視しない」～「非常に重視する」まで6段階での回答を求めた。上記に関する結果を表1-1にまとめる。まとめ方としては、簡単な為に6段階の回答を2段階ずつ合算し、「重視しない」、「中庸」、「重視する」の3水準で捉えることとした。

調査結果から、製造業が収益を上げるために、様々な機会を積極的に模索している姿が見える。まず、製造業の基本である「新製品開発」が従来の傾向を引き継ぎ、91%（5年前の72%の1.3倍）となった。しかし、最も注目すべきは川下展開の2項目であろう。「販売における付加価値増大」の重視が71%（対5年前比で1.8倍）と突出して増加し、また、「アフターサービスの付加価値創出」の重視も47%（対5年前比で1.9倍）と大幅に伸びている。これは、ソリューション提供などを含めたビジネスモデルへ移行しようとする試みを意味していると思われる。また、「部品・素材事業への展開」の重視も

表1-1 経営戦略策定の重要ポイント

		重視しない スコア 1 + 2	中庸 スコア 3 + 4	重視する スコア 5 + 6
新製品	現在	0%	8.7%	91.4%
	5年前	1.4%	25.6%	72%
	(現在 / 5年前)	0倍	0.34倍	1.27倍
部品・素材	現在	16.4%	37.8%	30.8%
	5年前	22.1%	43.7%	19.6%
	(現在 / 5年前)	0.74倍	0.86倍	1.57倍
販売付加価値	現在	0.5%	27.2%	71.4%
	5年前	3.4%	55.4%	40.2%
	(現在 / 5年前)	0.15倍	0.49倍	1.78倍
サプライ付加	現在	16.8%	54.7%	15.8%
	5年前	18.2%	59.9%	7.9%
	(現在 / 5年前)	0.92倍	0.91倍	2.00倍
アフターサービス	現在	5.5%	43.7%	47.3%
	5年前	9.5%	60.5%	25%
	(現在 / 5年前)	0.58倍	0.72倍	1.89倍

表1-2 戦略的提携への取り組み (n=208)

社数 (%)

非常に積極的 である 1	2	3	4	5	積極的では ない 6	戦略的提携を行 なっていない 7
25 (12.0%)	54 (26.0%)	44 (21.2%)	18 (8.7%)	20 (9.6%)	4 (1.9%)	43 (20.7%)

31% (5年前の1.6倍)と伸びており、いわゆるスマイルカーブを意識した川上・川下展開への探索行動が現れているようである。一方、「売り切り製品へのサプライ製品付加」の重視の比率は16%と低い。これは、業態によって可能な業態と不可能な業態があるためと思われる。しかしながら、伸びは5年前の2.0倍と非常に高くなっており、このあたりにも、いかに現時点において、日本の製造業がバリューチェーン上のあらゆる側面から収益機会を探索し続けているかが伺えよう。【1-3】

《1-4》戦略的提携の取り組み

積極的な戦略的提携の活用

企業の戦略的提携の取り組みは、例年の傾向と変わらず企業の積極的な姿勢が伺える。およそ6割(59.1%)の企業が積極的な姿勢をみせている。この割合は、前年度の調査と同様の傾向であり、依然

として外部組織との戦略的提携が企業の重要な戦略ツールであることを示している(表1-2)。特に、「非常に積極的である」という選択肢を選んだ企業が、前年比(2001年度は8%)で4%ほど増加していることから、この状況をより説得力あるものに行っているといえよう。

以上のことは、イノベーション創出プロセスにおいて、資源や能力を社内で育成するだけでは、スピーディーかつ柔軟な環境適応が困難になってきており、戦略的提携などの外部能力活用手段に依存しなければならないことを示しているといえよう。

【1-4】

《1-5》提携パートナーの選定

包括的提携の重視

今回の調査結果によれば、企業が戦略的提携を形成しようとする際に、パートナーの選定要因として

最も重視するものとして、パートナー企業の「製品技術 (53.7%)」が最も多く、次いで、パートナー企業の「工場・設備・製造技術 (15.9%)」、「信頼感 (14.6%)」という結果であった。この傾向については例年通りの結果がでている。「次に重視するもの」としては、「信頼感 (32.5%)」、「製品技術 (20.0%)」、「工場・設備・製造技術 (20.0%)」が上位にランクされている。

先の最重視要因としての製品技術と設備・製造技術などの要因は相互補完の関係にあるものだが、上記の結果は、今日の戦略的提携の特質が、従来のようにある特定の限定された機能における提携関係からより包括的な提携関係へと変化してきていることを示すものであろう。さらに、パートナー企業に対する「信頼感」が次に重視する要因として上位にランクされているが、より長期的な包括提携を成功させるには、パートナー間の信頼が鍵となる重要な要素になっていることがわかる。【1-5】

《1-6》戦略的提携の目的 スピーディーな市場地位の確保

今回の調査では、前年度と比較して大きな変化があった。それは、最も重視する要因として、前年度では「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得 (28.1%)」が最も多かったが、今年度では、「提携を通じた市場地位の確保 (35.0%)」が最上位にランクされる結果となった。ただし、「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得 (20.9%)」や「市場参入の短縮化 (19.6%)」といった前年度最上位にランクされた選択肢は共に20%前後の高い数値を示している点は看過できないであろう。また、次に重視する要因として、「投資コスト・リスクの回避 (23.9%)」が最上位にランクされているものの、「提携を通じた市場地位の確保 (22.7%)」、「同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得 (20.9%)」等、全体的には、最重視要因以外については例年通りの結果となった。

もちろん、この結果は戦略的提携の目的が、前年度に最重視要因であったスキル獲得やコスト削減、リスク回避といったこれまでに重要視された要因が全く考慮されなくなっていることを示しているものではないであろう。近年のような技術や製品のライフサイクルの短縮化がますます進んでいる状況

下においては、スピーディーな市場参入による市場地位の確保が最も重要な要因となってきており、その他の要因については依然として重要な要因になっている点に留意する必要がある。【1-6】

《1-7》新事業・新製品開発の手段

他の事業部活用から企業外部の資源・能力活用へ

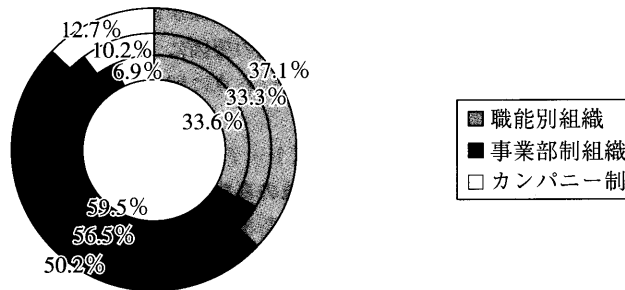
新事業・新製品開発を進める際、既存の事業部内で開発が困難な場合、まずは、他事業部と連携関係を形成する。より全社的なものであればプロジェクト・チームの活用といった社内の資源や能力を最大限に活用しようとする状況がうかがえる。これらのことは、「最も重視」する手段として、「他の事業部との連携 (25.5%)」が上位にランクされていることから理解することができよう。また、優先順位として次にランクされる要因については、「外部の公的機関・研究所、大学等の利用 (23.6%)」「大企業との戦略的提携 (18.0%)」と続く。

以上の結果から言えることは、企業が外部組織との協調を考慮する際、「信頼や比較的成本減の見込める組織を活用しようとする」傾向があるという点である。この傾向は前年と同様であるが、大企業との提携を第一に考慮するのではなく、まずは公的機関や研究所を考慮するのは資源や能力が盗用される危険性を意識してのことであろう。【1-7】

2. 組織

激しく変化する競争環境のもと、ルール優先の行動から脱却し、柔軟かつ創造的に組織を運営していくことが重要な経営課題となっている。そうしたなか、組織のフラット化が柔軟な組織運営に効果を発揮していると評価する企業が多い。また、部門横断的な情報交流や協力が活発に行われ、全社横断的プロジェクト・チームも積極的に活用されている。こうした取り組みは、階層や部門の壁を越えた経営資源の組み合わせを可能にし、新事業・新製品開発を促進するという意味できわめて重要であると考えられる。しかし、従来の企業文化が心理的な制約要因となるなど、価値観の見直しを含んだ変革に対する抵抗感も組織内に少なからず存在する。企業は、より顧客に近い現場レベルからの発想に価値をおいた体制を整えるとともに、人々を高い挑戦意欲と目標

図 2-1 基本的組織構造



注) 外：2002年度調査 (n=205)，中：2001年度調査 (n=285)，内：2000年度調査 (n=247)

達成に向けて内発的に動機づけることを求められている。

《2-1》基本的組織構造

カンパニー制，職能別組織がともに増加

企業の基本的組織構造についての調査結果によれば，事業部制，カンパニー制といった分権的構造を採用する企業の割合があわせて62.9%（2002年度調査）を占めた。なかでもカンパニー制を導入する企業の割合が増加している（図2-1）。激しい環境変化に対応するために，意思決定の迅速化という観点からビジネスユニットにより大きな権限を委譲し，事業責任を明確化させようとの意図をもつ企業が増えている状況を読みとることができる。

一方，職能別組織を採用する企業の割合も昨年と比べて上昇している。景気低迷が長引くなかで，他

企業との事業統合を含む事業再構築を重要な戦略課題ととらえる企業が少なからずみられるようになった。職能別組織採用企業の増加は，こうした戦略課題をより積極的に行なうべく，集権化を進めたことが一因として考えられる。【2-1】

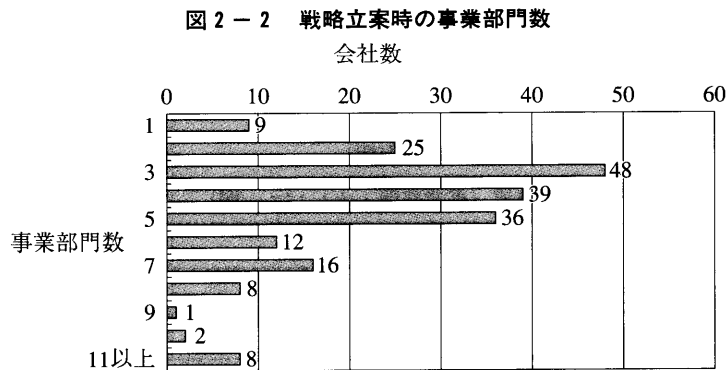
《2-2》事業部門数

「7」までで累積構成比は91%

各企業が戦略を立案する際に意識する事業部門数，すなわちSBU（戦略事業単位）の数を調べる目的で，経営戦略立案時における事業部門数（事業本部数，カンパニー数，分社数など）を調査した。企業規模が大きくとも事業内容が同質的であればSBU数は少なくなる場合もあろうし，逆に企業規模が中程度でも様々な多角化を試みている企業であれば，SBU数は多くなるケースもあろう。従って，企業

表 2-1 戦略立案時の事業部門数

事業部門数	会社数	構成比	累積構成比
1	9	4%	4%
2	25	12%	17%
3	48	24%	40%
4	39	19%	59%
5	36	18%	77%
6	12	6%	83%
7	16	8%	91%
8	8	4%	95%
9	1	0%	95%
10	2	1%	96%
11以上	8	4%	100%
合計	204		



規模とは独立に基礎的の数値として調査しておく意味が存在するものと考えた。結果は以下の表 2-1、及び、図 2-2 のようになった。

戦略立案時における事業部門数は、1, 2, 3, 4, ……10の順に、9社、25社、48社、39社、36社、12社、16社、8社、1社、2社、となり、11以上の企業も8社あった。ピークは「3」であり、「7」までで累積構成比は91%となった。企業規模との関係も当然あるが、経営陣が事業内容を深く理解してマネジメントを行なう適正数がこのあたりの数として現れている側面もあるものと考えられる。【2-2】

《2-3》組織のフラット化 組織変革をサポート

組織のフラット化は組織に柔軟性をもたらすといわれている。表 2-2 は組織のフラット化がどの程度効果をあげているかについての企業の評価を示したものである。さほど効果があがっていないとする3以下のスコアを回答した企業は、26.1%と比較的少なく、かなり組織の柔軟かつスピーディーな運営

に効果があるとする企業は（5以上のスコア）、36.2%となっており、組織のフラット化が実効性をもっているとする企業が多くなっている。

組織のフラット化は縦の情報伝達経路を短縮するため、表 2-3 に示すように、当然縦のコミュニケーションが円滑になるためミドルや一般従業員の変革への抵抗も少なくなるという関係がみられる。さらに、部門横断的なインフォーマルなコミュニケーション、交流・協力を促進する効果をもち、その結果情報の共有化が促進され、人々の挑戦意欲も喚起されルールに強く依拠せず、組織内の活動が状況対応的に進められるという関係が認められる。

【2-3】

《2-4》部門横断的交流

新事業・新製品開発には部門横断的交流と協力が重要

各部門の保有する異質な知識や情報が部門の壁を越えて組み合わせられることによって、独創的な製品開発、事業開発が促進されるという指摘がみられる。

表 2-2 組織のフラット化の効果 (n=208社, %)

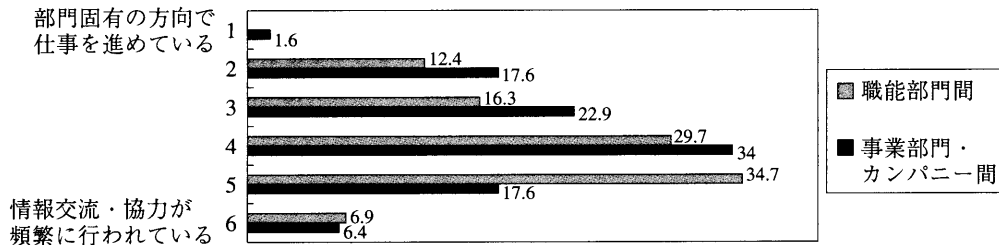
あまり変わらない 1	1.4
2	6.8
3	17.9
4	37.7
5	31.4
柔軟でスピーディーな運営をしている 6	4.8
合計	100

表 2-3 組織のフラット化と主な経営要因との相関

組織行動とルール	0.409
インフォーマル・コミュニケーション	0.371
部門横断的交流（職能部門間）	0.311
部門横断的交流（事業部門・カンパニー間）	0.339
ミドルの変革への抵抗	0.388
一般従業員の変革への抵抗	0.254
挑戦意欲	0.354

注) 相関係数は5%水準で有意

図 2-3 部門横断的交流（上段 n=202, 下段 n=188）



そこで、新事業・新製品開発の際に、異なった部門間の情報交流や協力がどの程度なされているかを調査した。

全体としては、過去の調査と同様、職能部門間、事業部門・カンパニー間それぞれにおいて、積極的な交流がなされている傾向にある。しかし、職能部門間と事業部門・カンパニー間とでは、依然としてその割合に差が認められ（4以上のスコアが、職能部門間は71.3%、事業部門・カンパニー間は58.0%）、事業領域間により高い壁が存在していることがわかる（図2-3）。

また、部門横断的交流や協力と、新事業・新製品開発に関する変数との間には高い相関関係がみられる（表2-4）。この分析結果は、新事業・新製品開

発にあたって、さらには、新事業・新製品のシーズとなる製品技術や製造技術の開発にとって、各部門に蓄積されている知識や情報を横断的に交流させることの重要性を確認するものとなった。

今後とも、日本企業は、新事業・新製品開発に際して、積極的に部門を越えた情報交流や協力を推し進めていく必要がある。とくに、企業の基本的組織構造が分権化の流れを示しているなかで（前述の《2-1》）、事業部門・カンパニー間において、その独立性に必要以上にこだわりすぎて、貴重な情報や知識が囲い込まれる危険性を回避する努力が求められる。【2-6】

表 2-4 部門横断的交流と新事業・新製品開発の変数との相関

	複数技術組み合わせによる 新事業・新製品開発	製品技術の開発	製造技術の開発
職能部門間	0.392	0.274	0.324
事業部門・カンパニー間	0.228	0.265	0.289

注) 相関係数は5%水準で有意

図 2-4 全社横断的プロジェクト・チームの活用 (n=208)

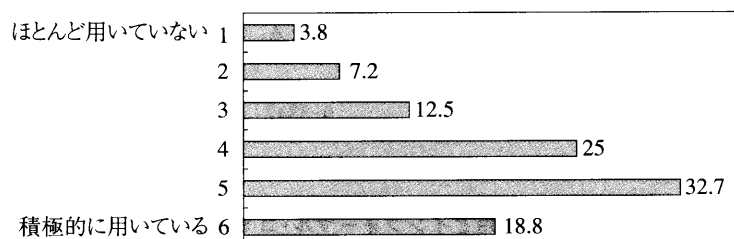


表 2-5 全社横断的 PT の活用と新事業・新製品開発の変数との相関

	複数技術組み合わせによる 新事業・新製品開発	製品技術の開発	製造技術の開発
全社横断的 PT の活用	0.324	0.236	0.295

注) 相関係数は 5%水準で有意

《2-5》全社横断的 PT の活用

全社横断的 PT の積極的活用が新事業・新製品開発に効果を発揮

戦略的新事業・新製品開発体制として、全社横断的プロジェクト・チーム（以下、全社横断的 PT）をどの程度用いているかを聞いたところ、多くの企業から積極的に用いているという回答を得た（図 2-4）。

また、全社横断的 PT の活用と部門横断的交流との間には、高い相関関係が認められた（職能間：0.366、事業部門・カンパニー間：0.272）。この分析結果は、全社横断的 PT は、企業内に散在した情報や知識を結集させ、戦略的な新事業・新製品開発を迅速かつ全社的意識のもとに進めていくうえで、公式の手段として機能していることを示唆している。

さらに、全社横断的 PT の活用は、新事業・新製品開発に関する変数とも高い相関関係にある（表 2-5）。多くの企業にとって、全社横断的 PT による開発体制は、新事業・新製品開発に効果を発揮

しているという傾向を見いだすことができる。

【2-7】

《2-6》全社横断的 PT への権限委譲

権限付与が全社横断的 PT を一層効果的に

全社横断的 PT に、経営資源の優先的利用権限がどの程度与えられているかについての調査によると、高い権限を与えているという回答が多数にのぼった（図 2-5）。全社横断的 PT に積極的に権限を与えることは、その新事業・新製品開発への効果を高めるとの指摘がある。既存部門からの自律性を確保することを通じて、関連する経営資源の結集・融合をスムーズにし、効率的に開発プロセスを遂行することができると考えられているからである。表 2-6 は、全社横断的 PT への権限委譲度と新事業・新製品開発に関わる変数との相関関係を示したものである。結果として、両変数間には高い相関関係が認められ、積極的に権限を委譲することによって、全社横断的 PT が新事業・新製品開発へとより結びつく

図 2-5 全社横断的プロジェクト・チームへの権限委譲 (n=206)

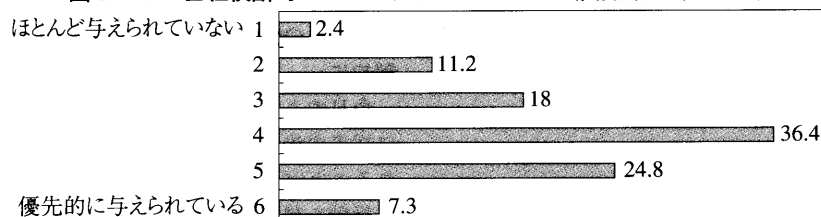


表 2-6 全社横断的 PT への権限委譲と新事業・新製品開発の変数との相関

	複数技術組み合わせによる 新事業・新製品開発	製品技術の開発	製造技術の開発
全社横断的 PT への権限委譲	0.3347	0.2534	0.3625

注) 相関係数は 5%水準で有意

表 2-7 全社横断的 PT の活用とインフォーマル・コミュニケーションのクロス集計

		インフォーマル・コミュニケーション						合計
		1 ほとんど用いていない	2	3	4	5	6 頻繁に用いている	
全社 横断的 PT の 活用	ほとんど用いていない 1				2	1	1	4
	2	2	4	5	4	7	3	25
	3	5	4	6	13	16	2	46
	4	1	2	8	22	24	10	67
	5		3	6	10	19	12	50
	積極的に用いている 6		2	1		1	11	15
合計		8	15	26	51	68	39	207

という傾向が示された。【2-8】

《2-7》部門横断的交流の促進手段としてのインフォーマル・コミュニケーション

公式的手段とインフォーマル・コミュニケーションの相互補完的活用

部門横断的交流を促進するために、インフォーマル・コミュニケーションをどの程度用いているかを聞いたところ、頻繁に用いているという企業（4以上のスコア）が63.8%を占めた。

また、全社横断的 PT の活用とインフォーマル・コミュニケーションのクロス集計をみると、どちらも積極的に用いている企業（どちらも4以上のスコアを回答した企業）が、52.7%（109社）にのぼった（表2-7）。このことは、多くの企業が、公式の制度としての全社横断的 PT と、それを相互補完するインフォーマル・コミュニケーションを適切に組み合わせて、部門横断的交流を促進しようとの考えをもっていることを示唆するものであると考えられる。【2-5】

《2-8》全社の価値観の徹底

全社的な情報交流・コミュニケーションに関連する

項目と相関

会社全体の価値観を徹底すること、つまり企業文化を浸透させることは、公式組織やルールを越えた部分で、会社組織全体の統率をはかるのに役立つとされている。このようなことから、経営者層が全社の価値観の徹底をどの程度行なっているかについて質問し、他の要因との関係について調査を行ってみた。

調査結果によると、全社的な価値観の徹底は、全社的な情報の共有やコミュニケーションに関する要因と関係が見られた（表2-8）。この点では、従来の企業文化論で述べられてきた機能的側面は、今日の企業経営においても「コミュニケーションの円滑化」という側面では一理あるといえよう。

【3-6】

《2-9》従来の企業文化の心理的制約度合い

半数以上の企業で、企業文化が新たな行動の心理的制約に

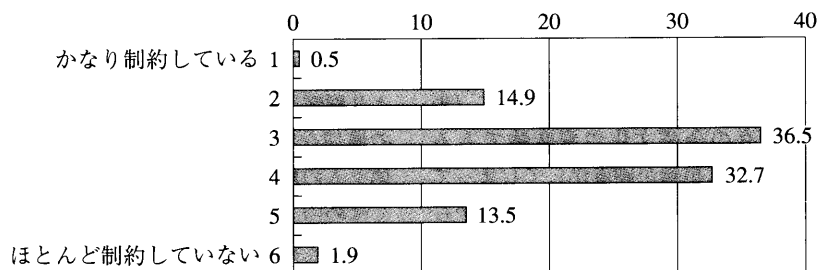
今日のような不連続な環境変化の下で企業は、時に従来の枠から逸脱した新たな発想と行動が求められることがある。そこで本項目では、従業員の新たな行動を起こす場合、従来の企業文化が、どの程度

表 2-8 全社の価値観の徹底に関する相関

	全社の価値観の徹底
インフォーマル・コミュニケーション	-0.304
部門横断的交流（職能部門間）	-0.279
部門横断的交流（事業部門間）	-0.232
情報開示（内部）	-0.325
他者への配慮，思いやり	-0.265

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

図 2-6 企業文化の心理的制約度合 (n=208 : %)



心理的に制約しているかについて調査してみた。

調査結果によると、企業文化による心理的な制約の度合が、相対的に高いと回答（3以上と回答）した企業が半数以上（51.9%）見られた（図2-6）。今日のような組織変革期においては、従来の企業文化がしがらみになっており、変革やイノベーションの制約条件となっていることが考えられる。従来の枠を超えた新たな行動に挑戦して失敗した人に対する評価が寛大である企業ほど、従来の企業文化による心理的な制約度合が低いという結果が得られた（相関係数0.267）。【3-7】

《2-10》組織行動とルール

組織の柔軟性が革新への抵抗を排除し、挑戦意欲を

大いに喚起

今日のような経営環境の下では、組織の柔軟性が求められているのだが、過去に優良企業と呼ばれていた企業ほど過去の成功体験にとらわれ、旧態依然とした価値観の中から派生した行動パターンに固執し、硬直化してしまう傾向にあるといわれている。そこで、本項目では、組織がルールを優先する傾向にあるか、あるいは状況に応じて柔軟な行動をとる傾向にあるかについて質問し、他の要因との関連について調査してみた。

調査結果によると、柔軟性を重視する組織ほど組織全体のコミュニケーションが活発化され（表2-9）、今日の企業経営の最重点戦略である新たな技術開発や新製品・新事業開発といった創造性の発揮

表 2-9 組織行動とルールと経営プロセスに関する相関

	情報開示 (内部)	他者への配慮, 思いやり	部門横断的交流 (職能部門間)	部門横断的交流 (事業部門間)	インフォーマル・ コミュニケーション
組織行動とルール	0.405	0.314	0.308	0.292	0.402

注) 相関係数は5%水準で有意

表2-10 組織行動とルールと新たな技術開発や新製品・新事業開発に関わる相関

	製品技術の開発	製造技術の開発	複数技術組み合わせによる 新事業・新製品開発
組織行動とルール	0.258	0.266	0.276

注) 相関係数は5%水準で有意

表2-11 組織行動とルールと革新性に関する相関

	ミドルの 変革への抵抗	一般従業員の 変革への抵抗	挑戦意欲	失敗評価
組織行動とルール	-0.434	-0.397	0.520	0.360

注) 相関係数は5%水準で有意

にもつながっている(表2-10)。また、挑戦意欲などの革新性に関する諸要因が、組織の柔軟性重視の姿勢と大いに関係があることがわかった。(表2-11)。逆に、既存の企業文化の副産物であるルールを重視する余りに組織が硬直化してしまっている組織では、従来の管理中心のマネジメントから脱却できず、創造性を発揮しようとする企業経営は困難であるといえよう。【2-4】

《2-11》顧客への適応体制

顧客への適応体制の構築には、従業員の能力開発とミドルの役割が重要

従来の生産性重視のマネジメントにおいては、ただ闇雲に従業員の同質性を追求するという意味での企業文化の強さが重要視されていたが、今日においては、激しい環境変化にいかにして対処しようかが問われている。そのためには、創造性を発揮する必要がある、また、従業員個々人のアイデアが活かされるような土壌が企業に整えられねばならない。そこで、ここでは日々多様化し変化する顧客のニーズに対して、会社のあらゆる部署で、どの程度適応するための柔軟な組織体制を整えているかについて調

査してみた。

表2-12のように、従業員個々人の能力の開発やより顧客に近いレベルでの創造性の発揮が、顧客への適切な対応への条件の一つであり、また、その個々人の創造性の発揮を組織の創造性の発揮へと導くためのミドルの役割が、もう一つの重要な条件であることがわかった。【2-9】

《2-12》部門文化の差異

事業部門間の部門文化の差異が革新の妨げに

ここでは、今日の企業経営において特に問題となっている事業部門間の壁について、各々の部門文化の差異という側面から調査してみた(ここでの分析データは、《2-1》で組織の基本構造が「事業部制組織」と回答した企業のみ)。

部門文化の差異が大きいということは、各々の事業部門特有の下位文化が存在することを意味する。このような場合ほど、ルール優先度合いや企業文化による心理的制約度合いが高くなっているということから、事業部門特有の下位文化が、従業員により強い影響を与えているといえよう。また、このような事業部門特有の下位文化がセクショナリズムを誘

表2-12 顧客への適応体制と能力開発・ミドルの役割に関するおもな相関

	従業員の 能力開発	開発能力の レバレッジ	開発現場 からの提案	部下の創造性を 引き出す役割	アイデアの統合者 としての役割
顧客への適応体制	-0.351	0.336	-0.279	0.298	0.333

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

表 2-13 部門文化の差異（事業部門）とおもな経営要因との相関

	部門文化の差異（事業部門間）
部門横断的交流（事業部門間）	-0.295
組織行動とルール	0.324
企業文化の心理的制約度合	0.251
変革への抵抗（ミドル）	0.222
変革への抵抗（一般従業員）	0.255

注) 相関係数は5%水準で有意

発し、部門横断的交流をさまたげたり、革新に対する抵抗を引き起こしていると考えられる。(表2-13)【2-18】

《2-13》ミドル・一般従業員の変革への抵抗
ミドルの抵抗は創造性発揮に悪影響

組織が変革を試みようとしたとき、ミドルや一般従業員に抵抗が生じると変革の試みは障害に直面し、初期の結果を生むことはできない。図2-7は変革へのミドル・一般従業員の変革への抵抗の程度を示したものである。強い抵抗感は一一般従業員に比べてミドルの側でかなり強いことがわかる(1, 2のスコアを回答した企業がミドルで21.1%, 一般従業員で4.4%となっている)。ミドルの組織内における長年の経験が抵抗感につながり、あるいは地位の保全意識がミドルに強く潜在しているからであろう。

ミドル・一般従業員の変革への抵抗感の程度は、さまざまな経営要因とかわりをもつようになる。紙数の関係上、表はミドルの変革への抵抗感と主な経営要因との関係を示したものである。ミドルの強い抵抗感はとりわけ他の経営要因と強いかわりが

あることがわかる(表2-14)。

ミドルに強い変革への抵抗があるときには、当然コミュニケーションも悪くなり、ミドルによるビジョンの理解も十分なされず、情報開示を怠り、具体的な目標を提示しないという部下に対する姿勢となって現れ、部下の失敗の責任を回避し、挑戦を奨励せず、部下のアイデアは当然評価できなくなってしまふ。その結果部下の挑戦意欲は低下し、組織は従来のルール優先で動いてしまうことになる傾向がみられる。従業員の強い抵抗感も、挑戦意欲を失わせ(従業員の抵抗感の低さと0.401で相関)、従来どおりのルールで事を運んでいくという傾向を生んでしまうことになる(従業員の抵抗感の低さと0.396で相関)。【2-10-1, 2-10-2】

《2-14》従業員の挑戦意欲
挑戦意欲あふれる従業員は再び増加傾向へ

従業員の挑戦意欲については、ここ数年間調査を続けているが、挑戦意欲にあふれている従業員が多いと答える企業は減少傾向にあった。しかし、今年度の調査結果を見ると、その減少傾向にやや歯止め

図 2-7 ミドル・一般従業員の変革への抵抗 (N=208, %)

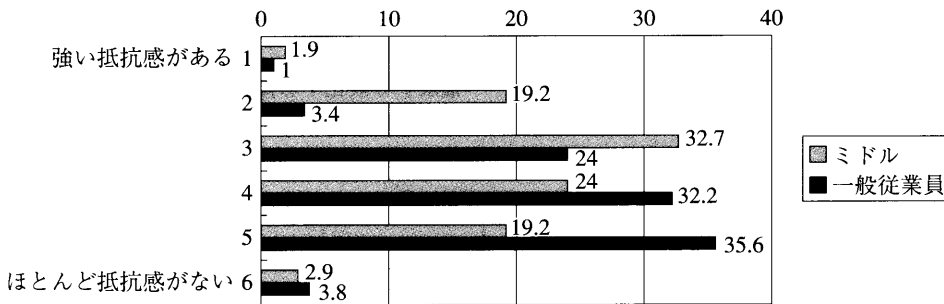
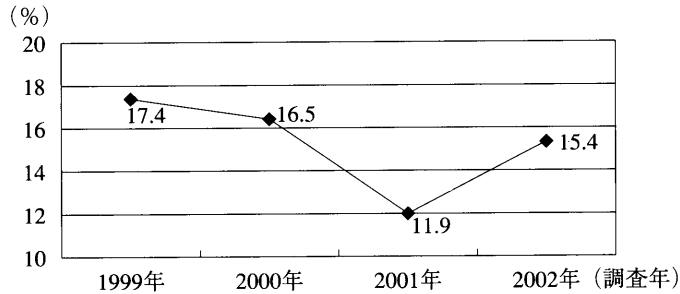


表2-14 ミドルの変革への抵抗と主な経営要因との相関

	組織行動とルール	情報開示(内部)	挑戦意欲	ビジョンの理解	具体的目標の提示	部下のアイディアの評価	従業員の能力開発	リーダーの責任回避	リーダーによる挑戦の奨励
ミドル	0.433	0.316	0.532	0.333	-0.358	-0.338	0.448	0.402	0.349

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

図2-8 挑戦意欲の高い従業員の割合
(5スコア以上)

がかかったようである。

5スコア以上の従業員が挑戦意欲にあふれていると回答した企業は1999年調査では43社(全体の17.4%)であったものが、2000年調査では41社(同16.5%)になり、2001年調査では34社(同11.9%)と大幅に減少した。しかし、今回の2002年調査では、5スコア以上の回答をした企業は32社とその回答数は少なくなったものの、全体の15.4%の企業が、従業員が挑戦意欲にあふれていると答えている(図2-8)。

従業員の挑戦意欲の向上には、従業員が内発的に動機づけられていることが必要だとされる。ここ数年の調査結果を見ると、内発的動機づけと挑戦意欲との関係の強さ(相関)は、やはり低下傾向にあった。しかし、今年度の調査結果を見ると、この内発的動機づけと挑戦意欲との関係の強さ(相関)は再び高くなっている。1999年調査では、内発的動機づけと挑戦意欲の相関係数は0.487と高い数値を示し

ていたが、2000年調査では0.467、さらに、2001年調査になると0.278というようにその値は低くなっていった。しかし、今年度の調査では、0.365となり、再び内発的動機づけと挑戦意欲との関係が強まっていることが示されている(表2-15)。

【2-11】

《2-15》権限の分散化傾向

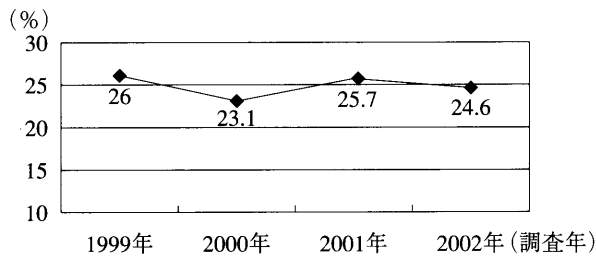
権限の分散化傾向にある企業

ここ数年、従業員が仕事のやり方やスケジュールをどの程度決められるかを問い、権限委譲の動向を調査してきたが、今年度は、企業全体における権限の分散化傾向・集中化傾向を問い、各企業の権限委譲の現状を調査した。回答は、3スコア以下に集中しており、各企業が権限を委譲し、権限を分散化している傾向にあることがわかった。3スコア以下の権限を分散化する傾向にあると回答した企業は146社、全体の約7割に達している。

表2-15 内発的動機づけと挑戦意欲との相関の推移

1999年調査	2000年調査	2001年調査	2002年調査
0.487	0.467	0.278	0.365

図2-9 内発的に動機づけられた従業員数の割合
(5スコア以上)



この企業の権限の分散化傾向・集中化傾向と関係する経営要因は意外と少なく、関係がある要因には、ミドルの変革への抵抗感(相関係数は-0.222)、新しいアイデアなどを提案したりする従業員の能力開発(-0.211)、リーダーの新しい挑戦への奨励(-0.207)があった。【2-12】

《2-16》業務の自己裁量

あまり多くない自己裁量の幅を広げる企業

フレックスタイム制や裁量労働制などの導入によって従業員の自己裁量の幅を広げる必要性が言われてきたが、調査結果を見ると自己裁量の幅を広げる試みは、必ずしも全企業で積極的に行われているわけではない。2スコア以下の自己裁量の幅を広げることに積極的とされる企業が64社(全体の30.8%)ある一方、あまり積極的でないとされる5スコア以上の企業も61社(同29.4%)あり、その回答が一部にかたよっているわけではない。

各業務の自己裁量の幅を広げることは、即各人の業務に対するコントロールが減少することを意味するものではないであろう。積極的に自己裁量の幅を広げ、各従業員の責任を高め、各人の業務に対するコントロールが増大することも十分考えられる。しかし、本調査の結果を見ると、自己裁量の幅を広げることにより、各人の業務に対するコントロールが増大するという傾向は見られなかった。自己裁量の幅を広げる積極さと各人の業務に対する管理・監視の強化との関係の強さを示す相関係数は-0.008であり、この両者はほとんど無関係であるという結果が出ている。【2-13】

《2-17》従業員の内発的動機づけ

数年変化のない内発的に動機づけられた従業員の割合

合

給与や昇進といった外的報酬以上に、仕事そのものが好きで働いているという内発的に動機づけられた従業員の割合を問う調査をここ数年実施しているが、内発的に動機づけられた従業員が多いと答える企業の割合は、ここ数年一定している。

5スコア以上の内発的に動機づけられた従業員が多いと回答した企業は、1999年調査では64社(全体の26%)、2000年調査では57社(同23.1%)、2001年調査では73社(同25.7%)、そして今回の調査では51社(同24.6%)といったように、その回答企業の割合はほぼ一定している(図2-9)。

挑戦意欲にあふれる従業員が景気の悪化とともに減少しているという各企業の回答結果と比較すると、この内発的に動機づけられた従業員が多いと答える企業の割合が一定であるという回答結果は興味深い事実であろう。

従業員が内発的に動機づけられるかどうかは、ミドル・マネジメントやトップ・マネジメントの行動が大きく影響すると考えられる。しかし、トップ・マネジメントよりも従業員がより身近に接するミドル・マネジメントの方が、従業員の内発的動機づけに対して影響を与えることが、これまでの調査でも、また今回の調査でも確認されている。

例えば、経営者が、企業家精神が旺盛なのか管理者精神が強いのかを示す経営者特性と従業員の内発的動機づけとの間にはほとんど関係ないことが、これまでの調査でも今回の調査でも明らかにされている。この両者の関係の強さを示す相関係数は、1999年調査では0.152、2000年調査では0.194、2001年調査では0.182、そして今回の調査では0.122というように低い値を示しており、この両者には関係があるとは認め難い(表2-16)。

表2-16 経営者特性と内発的動機づけとの相関の推移

1999年調査	2000年調査	2001年調査	2002年調査
0.152	0.194	0.182	0.122

表2-17 ミドルの上下コミュニケーションへの働きかけと内発的動機づけとの相関の推移

1999年調査	2000年調査	2001年調査	2002年調査
0.405	0.431	0.290	0.315

これに対して、例えば、ミドル・マネジメントによる上下コミュニケーションへの働きかけと従業員の内発的動機づけとの間には関係があることが、調査結果によって示されている。ミドル・マネジメントによる上下コミュニケーションへの働きかけと従業員の内発的動機づけとの関係の強さを示す相関係数は、1999年調査では0.405、2000年調査では0.431、2001年調査では0.290、そして、今回の調査では0.315といったように、その数値は高い値を示している（表2-17）。【2-14】

3. トップ

95年から連続して、管理者精神の強いトップの数が増え続けている。単価が下がる中で収益を確保するために管理者精神の強い人間がトップに就いているようだが、長期的成長を望むのであれば心もとない。企業家精神を持ち大胆な将来ビジョンをミドルや一般従業員に十分理解させることが重要である。そうすることによって、意思決定を迅速に行なうことができるようになる。

《3-1》ビジョン浸透度 ビジョン浸透の効果を確認

ここ数年、ビジョン浸透度は低下傾向だったが、今年は歯止めが掛かったように見える。ミドルに理解させることは必要だが、十分ではない。一般従業員まで浸透させることによって初めて組織が有効に機能することは毎年指摘している。今年は、やや相関係数自体は落ちたものの、社内の活発なコミュニケーションを促し、挑戦意欲を奮い立たせ、革新への抵抗を減らす効果があることが確認された。【3-1】

《3-2》企業家精神

守勢強まるトップの姿勢

98年以降5回連続、トップの企業家精神の比率は落ち続け、管理者精神が少しずつ上昇している（98年の平均値4.31→00年4.20→02年4.02）。売上げが伸びず単価が下がる中で、利益を確保しなければならない厳しい競争に直面し、守勢を強めているトップの姿勢がうかがえる。しかし、企業の利潤の源泉がイノベティブな新製品であることを考えれば、管理者精神の強い企業から生まれる可能性は低い。長期的な企業成長のためには、洞察力に富み、常に革新的なトップの姿勢が重要である。【3-2】

《3-3》最高意思決定機関の意思決定プロセス ビジョン浸透で意思決定のスピードアップ

新事業を立ち上げる際、トップを含めた最高意思決定機関はどのように意思決定をしているかを聞いた。その結果、大きく社長主導、社長一任、合議、役員の見解承認の4プロセスに分かれた。この決定要因は企業規模ではなく、トップの企業家精神と、ミドルの将来ビジョン浸透度合いに拠る。例えば、全員の合意が得られずとも社長が意思決定を下す社長主導の企業家精神の平均値は4.39、ミドルの将来ビジョンの理解は5.08であるのに対して、担当役員の見解を重視し、その意見を承認するプロセスの企業家精神は3.63、ビジョン浸透度は4.47であった。トップが企業家精神を発揮し、将来ビジョンをミドルに理解させれば、ある程度の反対意見を丸め込んで意思決定を迅速に行なえる。逆にビジョン浸透ができずに担当役員の見解を重視して承認すれば、いずれ戦略に一貫性がなくなり、企業の存続に重大な影響を与えることになろう。【3-4】

し、高い自己認識能力をもって環境変化に柔軟に対処するためにはミドルが要の役割を果たす必要があるからである。新製品・新事業の開発といった目標を達成するためには、とくにミドルによる部門間のコミュニケーションを通じて、部門を越えた人々の交流を促進することが大切である。そのことによって人々の挑戦意欲が喚起され、創造的アイデアを創出させるという結果をもたらすことになる。

《4-1》ミドルの役割

大いに重視される部下の創造性を引き出す役割

ミドルに求められる役割が変化しつつあるといわれているが、なかでも「部下の創造性を引き出す役割」、 「部下の緊張感の緩和」、 「アイデアの統合者としての役割」の3つが重要とされている。これら3つの役割を重視する程度を示したものが表4-1である。いずれの役割も1、2のスコアを回答した企業は、それぞれ73.6%、41.1%、51.4%となっており、ミドルの新たな役割の重要性が認識されている。とりわけ「部下の創造性を引き出す役割」を大変重視しているという企業は26.9%に達し、未来を拓くためにいかに人々の創造性が重要であるかが意識されているといえる。

それぞれ3つのミドルの役割は、多くの経営要因とかわりをもっているが、ここでは主な経営要因との関係を見てみることにしたい(文中のマイナスの相関係数は設問が逆方向のためである)。

「部下の創造性を引き出す役割」は、トップのビジョンの従業員への理解を促進し(-0.344)、モラルを向上させ(本社:-0.242、研究所研究員:

-0.286、工場:-0.323)人々の挑戦意欲を喚起するという役割を果たしている(-0.349)。こうした人々の挑戦意欲が創造性を発揮させ、新製品開発を重視する経営戦略として現れてくるようになる(-0.326)。短期業績の実現と長期ビジョン実現との間に生じる「部下の緊張感の緩和」という役割は、ビジョンを部下に理解させ(-0.255)、人々が両者の目標を調整しながら仕事を進めるうえで重要な役割を果たしている。そして「アイデアの統合者としての役割」は、「部下の創造性を引き出す役割」とほぼ同様の要因と強いかわりをもっている。この役割は、人々のアイデアの戦略形成への積極的参加をもたらすものであり、そのため人々のモラルを向上させ(本社:-0.232、研究所研究員:-0.268、工場:-0.330)、挑戦意欲を喚起し(-0.226)創造性発揮を促し、その結果は新製品開発を重視する経営戦略として具体化されるようになる傾向がある(-0.276)。【4-1】

《4-2》ミドルによる上下・左右のコミュニケーション

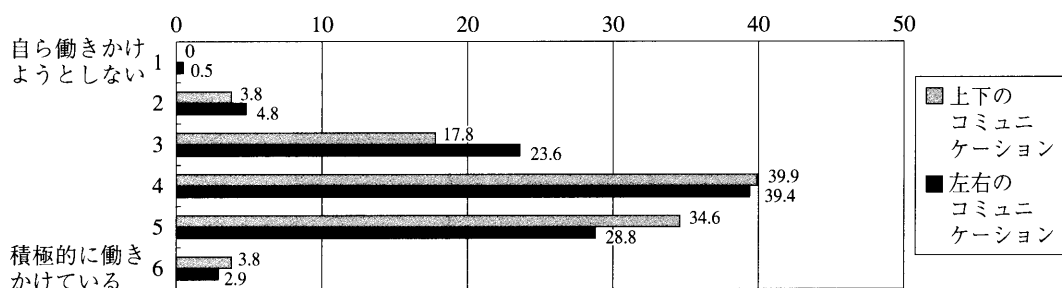
柔軟かつ創造的組織運営の基礎要因

ミドルが上下・左右の双方向のコミュニケーションを積極的に行なうことは、トップのビジョンの浸透、異部門間の関係を促進するうえで重要な要因である。図4-1は上下・左右のコミュニケーションの積極度を示したものである。5以上のスコアを回答した上下・左右のコミュニケーションの積極的働きかけが行なわれているとする企業は、それぞれ38.4%と31.7%であり、やはり左右のコミュニケー

表4-1 ミドルの役割 (%)

		部下の創造性を引き出す役割 (n=208)	部下の緊張感の緩和 (n=207)	アイデアの統合者としての役割 (n=208)
大いに重視	1	26.9	8.2	12.5
	2	45.7	32.9	38.9
	3	18.8	41.1	34.1
	4	5.3	11.6	10.1
	5	3.4	5.8	3.4
ほとんど重視していない	6	0.0	0.5	1
合計		100.0	100.0	100

図4-1 ミドルの上下・左右のコミュニケーション (%)



シジョンには上下のコミュニケーションに比べ部門の壁が存在するため積極的に働きかけられていないようである。

ミドルによる上下・左右のコミュニケーションは多くの経営要因とかかわりをもっているが、主要要因との関係を示したものが表4-2である。上下のコミュニケーションに積極的なミドルは、トップのビジョンを受けて経営方針や具体的目標の提示を行い、自ら責任を負担しつつ挑戦を奨励し、部下の創造性を引き出す役割を担っている。そして部下から上がってくる市場や技術情報を重視し、部下のアイデアを評価し上司に積極的に働きかけている。部下の情報やアイデアが評価されるため、このようなミドルの姿勢は本社・研究所・工場の従業員のモラルを向上させ、人々の職務改善能力の開発、高い挑戦意欲の実現へとつながっている。

また左右のコミュニケーションも、ほぼ同様の経営要因とかかわりをもっている。ビジョンを十分に理解しているミドルはその実現に向け部門を越えて積極的にコミュニケーションを試みることによって部下がお互いに相互交流ができる土壌を作る働き

をしている。部下に経営方針の大枠を意図がわかるように説明するとともに、具体的目標の提示にも心がけている。こうしたミドルの姿勢は、部下から上がってくる市場情報・技術情報をより重視・評価し、上司に部下のアイデアを積極的に提案しようとしている。ミドルの働きかけや姿勢によって人々の相互交流が促進され、人々による学習活動が積極的に行われることによってモラルも向上し、人々の職務改善能力も向上し、挑戦意欲も喚起されることになるといえる。【4-2】

《4-3》ミドルによる経営方針・短期の具体的目標の提示

経営方針・短期目標の具体的提示が人々の挑戦につながる

ミドルが部下に経営方針や短期の具体的目標を提示することによって組織はより柔軟に方針や目標実現に向けて機能するといえる。そこでまず経営方針の提示が十分になされているかを見ると(表4-3), ミドルがより「意図がわかるように説明している」とする企業は46.0% (1, 2のスコアで回答

表4-2 ミドルの上下・左右のコミュニケーションと主要要因との相関

ビジョンの浸透 (ミドル)	部下の創造性を引き出す役割	経営方針の提示	具体的目標の提示	挑戦意欲	モラル (本社)	モラル (研究所)	モラル (現場)	職務改善能力の開発	リーダーの責任回避	リーダーによる挑戦の奨励
0.341	-0.314	-0.366	-0.292	0.231	0.308	0.209	0.304	0.349	0.274	0.349
0.238	-0.231	-0.366	-0.292	0.268	0.366	—	0.296	0.314	0.307	0.307

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

表4-3 経営方針の大枠 (n=208, %)

意図がわかるように説明 1	9.6
2	36.5
3	29.8
4	12.0
5	10.6
言葉だけを伝えている 6	1.4
合計	100.0

した企業)と高い割合を示しており、ほぼ「言葉だけで伝えている」とする企業は24.0% (スコア6, 5, 4)と少なくなっている。

ミドルが経営方針の意図がわかるように説明しているとする企業では、表(相関表)に示したように、ミドルがビジョンをより理解していることが前提となっており、意図がわかるように経営方針が伝えられているといえる。こうした経営方針の伝達が、ミドルの左右のコミュニケーション・部下のアイデアの評価・提案という活動をとおして、経営方針実現に向けた人々の交流を活性化させ、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発への試みが頻繁に行われるような結果を生む傾向がある。こうした循環が人々のモラル、挑戦意欲の喚起をも実現している。

ミドルによる短期目標が具体的に部下に提示されているかを見ると(表4-4)、経営方針についての意図の説明と同様に、より具体的に目標を提示しているとする企業(スケール1, 2)が49.7%と高い比率を示している。短期目標を具体的にミドルが提示することによって部下が問題発見と問題解決に

取り組みやすい環境が作られ、人々に挑戦を奨励し、経営方針のケースと同様に複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発への試みの促進、人々のモラル、職務改善能力の開発・挑戦意欲の喚起に貢献しているといえる(表4-5)。**【4-3】**

《4-4》ミドルによる市場・技術情報の重視の程度 部下の情報重視は人々の挑戦意欲と創造性発揮を促す

ミドルが、部下のもつ市場・技術情報を大いに重視するという企業は表4-6に示したように59.6% (5, 6のスコア)に達しており、市場や技術の波打ち際の情報がいかに重要となってきたかという現実がわかるといえる。

部下の持つ市場・技術情報を重視するミドルは上下・左右のコミュニケーションを十分にとり、企業にとって重要な情報を的確に判断でき、その情報に基づいて自らの責任のもとで部下に挑戦を奨励し、アイデアの創出を期待する傾向が見られる。その結果、人々のモラルや挑戦意欲が向上することになるといえる(表4-7)。**【4-4】**

表4-4 短期の具体的な目標の提示

具体的に示している 1	14.0
2	35.7
3	31.9
4	10.1
5	6.8
あいまいにしか示していない 6	1.4
合計	100.0

表4-5 経営方針の大枠・短期の具体的目標提示と主な経営要因の相関

ビジョンの理解 (一般従業員)	ビジョンの理解 (ミドル)	左右のコミュニケーション	市場・技術情報の重視	部下のアイデアの評価	挑戦意欲	核となる技術の組み合わせ	モラル(本社)	モラル(研究所)	モラル(現場)	職務改善能力の開発	リーダーの責任回避	リーダーによる挑戦の奨励
-0.310	-0.320	-0.366	-0.272	0.364	-0.275	-0.239	-0.365	-0.298	-0.256	-0.456	-0.345	-0.380
-0.395	-0.457	-0.292	-0.373	0.399	-0.295	-0.220	-0.431	-0.392	-0.217	-0.462	-0.413	-0.418

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

表4-6 市場や技術情報の重視度 (n=208, %)

ほとんど重視していない	1	0
	2	1.9
	3	8.7
	4	29.8
	5	50.5
大いに重視している	6	9.1
合計		100.0

表4-7 ミドルによる市場・技術情報の重視の程度と主な経営要因との相関

上下のコミュニケーション	左右のコミュニケーション	部下のアイデアの評価・提案	挑戦意欲	モラル(本社)	モラル(研究所)	モラル(現場)	職務改善能力の開発	リーダーの責任回避	リーダーによる挑戦の奨励
0.420	0.443	-0.406	0.286	0.314	0.229	0.188	0.281	0.302	0.256

注) 相関係数は5%水準で有意

《4-5》ミドルによる部下のアイデアの評価と上への働きかけ

ボトムアップ提案へのサポート体制の整備が実効につながる

ミドルが部下に創造性発揮を促しても、それを評価し上司に提案をするために積極的に働きかけることが重要である。表4-8によると、積極的に働きかけているとするミドルは29.8% (1, 2のスコア) でそれほど高い割合には至っていない。現在のところ必ずしもミドルのこうした役割が十分に実践されているとはいえない。

表4-9に示したように、こうした働きかけをミ

ドルが行なうためには、自らもビジョンを十分に理解していなければならないといえよう。またボトムアップ提案を商品化まで育てるといったサポート体制が整備されていることも重要な要件になるであろう。こうした状況のもとで、ミドルの責任によって、挑戦を奨励し、部下のアイデアの評価・上司への働きかけが実行されることによって人々のモラル、挑戦意欲が向上し、要素技術・製品技術の開発能力の向上に結びつくものといえる。【4-5】

《4-6》ミドルの資源配分の裁量権

増加するミドルの資源配分の裁量権

前年調査に続いて、部下から上がってくる新製

表4-8 部下へのアイデアの評価と上司への働きかけ (n=208, %)

積極的に働きかけている 1	4.3
2	25.5
3	42.3
4	20.2
5	7.2
ほとんど働きかけていない 6	0.5
合計	100.0

表4-9 部下へのアイデアの評価と上司への働きかけと主な経営要因との相関

ビジョ ンの理 解 (一 般従業 員)	ビジョ ンの理 解 (ミ ドル)	挑戦意 欲	開発能 力のレ バレッ ジ	ミドル の知 識・経 験	ボトムア ップ提案 のサポー ト (現場 からミド ル)	ボトムア ップ提案 のサポー ト (ミド ルからト ップ)	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)	職務改 善能力 の開発	リーダ ーの責 任回避	リーダ ーによ る挑戦 の奨励
-0.307	-0.359	-0.379	0.384	-0.271	-0.329	-0.278	-0.308	-0.261	-0.259	-0.322	-0.348	-0.366

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

品・新事業開発のアイデアを具体化するために、ミドルに従来と比べてどのくらいの資源(資金・人材など)配分の裁量権が与えられているかを調べた結果、76.2%の企業が4以上のスコアを答えた(4:57.1%, 5:17.6%, 6:1.5%)。前年の49.1%に比べると、大幅な増加である。従来単なる権限委譲とは違って、真のエンパワーメントの実現に欠かせない資源配分の裁量権を、ミドルに積極的に与えることによって、ミドルの変革への抵抗を抑えると同時に、組織の活性化を図ろうとする企業の動きが読み取れる(表4-10)。

具体的には、フラット化した組織の中で、ミドルに十分な資源配分の裁量権を与えることによって、

部下の創造性を引き出す役割や、現場から上がってくるアイデアの統合者としての役割がより期待されるといえよう。【4-6】

5. 新製品・新事業開発

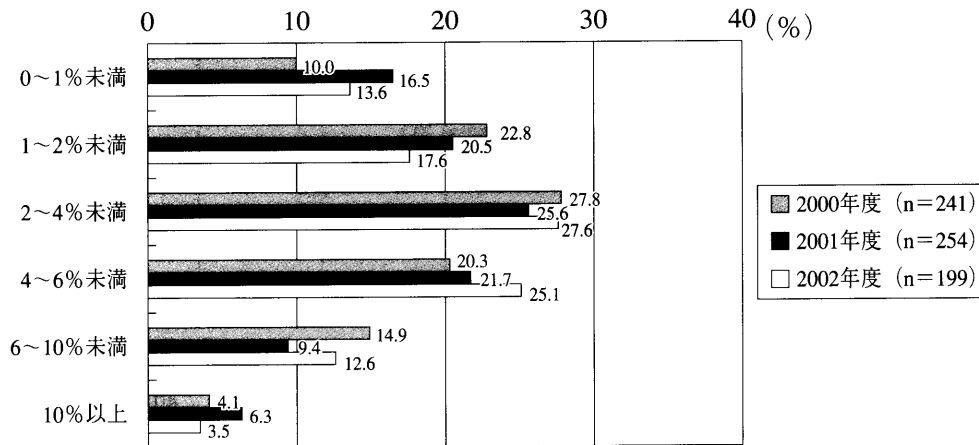
企業の組織的行動の成果である新製品・新事業開発に関しては、厳しい予算制約のなか、既存製品・事業の絞り込みに加え、有望な新製品・新事業への選択的な開発投資を行ない、市場ニーズをより重視した戦略商品のコンセプト作りを進めてきている。新技術の既存技術への応用、複数技術の組み合わせといった技術の有効利用、トップやミドルのサポー

表4-10 ミドルの資源配分の裁量権と他の経営要因との相関

	組織のフラット化の効果	ミドルの変革への抵抗	部下の創造性を引き出す役割	アイデアの統合者としての役割
ミドルの資源配分の裁量権	0.211	0.255	-0.270	-0.315

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

図5-1 売上高研究開発費比率



トなどが戦略商品開発を支えている。ここでも組織力の重要性が認められる。

《5-1》売上高に対する研究開発費比率，新製品の寄与率

新製品の売上げ寄与30%以上とする企業が増加

まず，売上高研究開発費比率に関しては，2%未満とする企業の割合（0~1%未満と1~2%未満の合計）がここ3年間で最低となった一方，2~6%未満とする企業の割合（2~4%未満と4~6%未満の合計）が増加し，5割超となった。研究開発投資に対する企業の姿勢に若干の好転がみられるといえる（図5-1）。

次に，売上高に対する新製品の寄与率をみると，

引き続き5~10%未満との回答が最も多かった一方，30~50%未満および50%以上と回答した企業の割合が，ここ3年間で最大となった（図5-2）。回答スコアの平均値も最も高い水準である（2000年度：2.81，2001年度：2.67，2002年度：2.94）。既存製品の絞り込みに加え，より有望な新製品への選択的な開発投資を進めてきた成果が，足もとで新製品の貢献度上昇という形で現れてきたとみられる。【5-1，5-8】

《5-2》新しい製品技術・製造技術の開発，複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発

厳しい環境下でも多くの企業が積極的

新しい製品技術の開発では54.8%，新しい製造技

図5-2 新製品の売上高寄与率

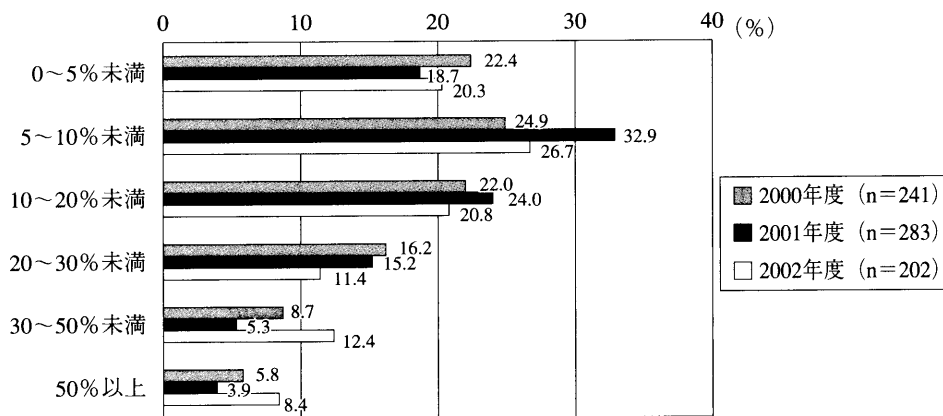


図5-3 新しい製品技術の開発・新しい製造技術の開発 (n=208)

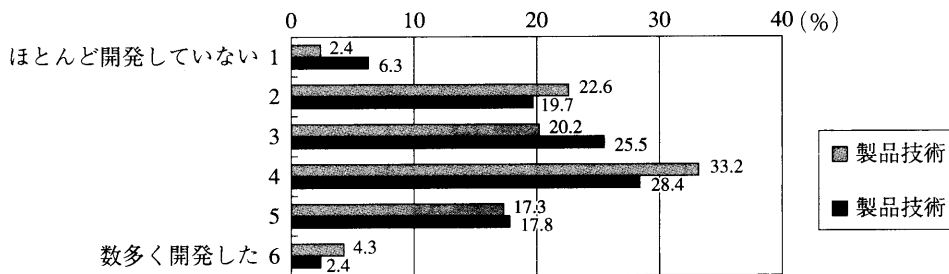
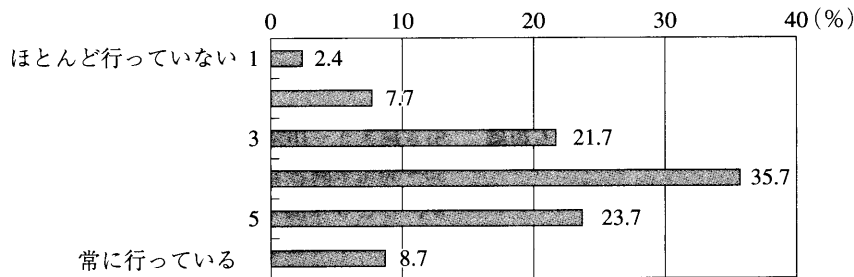


図5-4 複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発 (n=207)



術の開発では48.6%の企業が4以上のスコアを回答した(図5-3)。また、複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発については、7割弱の企業が同じく4以上のスコアを回答した(図5-4)。多くの企業が厳しい予算制約のもと、前述のような新技術の有効利用を進めつつ、さらなる新技術の開発や、それらの組み合わせによる新製品・新事業の開発に積極的に取り組んでいるといえる。【5-4, 5-6, 5-7】

応用

新分野で開発された技術は組織全体で広範囲に活用

回答企業の7割以上が、新製品開発への活用、製品改良(性能向上)への活用のどちらにおいても4以上のスコアを回答した。5以上のスコアに絞っても、4割以上の企業が回答している。多くの企業が新分野での技術を既存分野で広く活用していることわかる(図5-5)。

こうした新技術の有効利用は、新しい製品技術・製造技術の開発、および複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発との相関がみられる。新技術

《5-3》新分野で開発された技術の既存分野での

図5-5 新分野で開発された技術の既存分野での応用 (n=207)

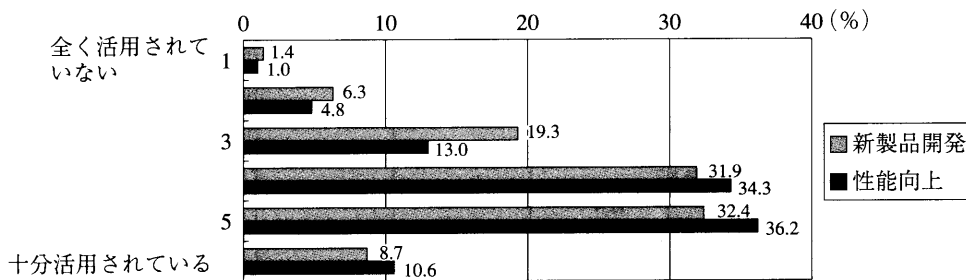


表5-1 新分野で開発された技術の既存分野での応用と他の経営要因との相関

	新製品開発	性能向上
複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発	0.514	0.501
製品技術の開発	0.356	0.382
製造技術の開発	0.354	0.394
ビジョンの理解（一般従業員）	0.318	0.280
従業員の能力発揮（研究所研究員）	0.344	0.266
創造能力開発	0.362	0.313
提案内容についてのミドルの熟知度	0.360	0.310

注) 相関係数は5%水準で有意

の有効利用に積極的な企業は、現在の強みが逆機能的に生み出す組織の硬直性、すなわちコア・リジディティに陥る事態を回避すべく、さらなる新技術の開発や技術の新しい組み合わせ方を絶えず追求していると考えられる。

また、新技術の有効利用は、一般従業員への将来ビジョンの浸透、研究員の能力開発、創造性のための従業員の能力開発、提案内容についてのミドルの熟知度とも相関が認められた。新技術の有効利用は、従業員が将来ビジョンを十分理解し、それに基づく能力開発が行なわれることによって活発化する。それはまた、開発プロセスの触媒機能としてのミドルに豊富な知識・経験があることによって活発化すると考えられる（表5-1）。【5-3】

《5-4》新たな戦略商品のコンセプト策定

コスト重視と市場重視が鮮明に

新たな戦略商品のコンセプト策定にあたり、「コスト重視～製品差別化」のどちらを重視するか、及び、「技術シーズ～市場ニーズ」のどちらを重視す

るかに関して、それぞれ、「既存事業」と「新規事業」のカットについて「現在」と「5年前」の比較という形で調査を行なった。

まず、「コスト重視～製品差別化」の軸に関する結果を表5-2にまとめる。まとめ方としては、単純の為に6段階の回答を2段階ずつ合算し、「コスト重視」「中庸」「差別化重視」の3水準で捉えることとした。

表のように、既存事業におけるコスト重視が48%（5年前における24.5%の約2倍）と、コスト重視の傾向が鮮明に現れた。その一方で差別化重視は5%に留まっており、中庸組がコスト重視へ流れた構造が読みとれる。

新規事業に関しては、新規事業でこそ差別化、と考える企業が66%と過半を占めるが、中庸組がコスト重視と差別化重視の両極に分散している構造が分かる。新規事業の当初から5年前よりも事業・製品のミッションを明確化して各企業が動いているものと思われる。

一方、「技術シーズ～市場ニーズ」の軸に関する

表5-2 コスト重視と差別化重視

		コスト重視 ランク1+2	中庸 ランク3+4	差別化重視 ランク5+6
既存事業	現在	48.1%	29.8%	22.1%
	5年前	24.5%	48.6%	26.9%
	(現在/5年前)	1.96倍	0.61倍	0.82倍
新規事業	現在	10.8%	23.4%	65.8%
	5年前	6.4%	37.6%	56.1%
	(現在/5年前)	1.69倍	0.62倍	1.17倍

表5-3 技術シーズ重視と市場ニーズ重視

		シーズ重視 ランク1+2	中庸 ランク3+4	ニーズ重視 ランク5+6
既存事業	現在	8.3%	25.7%	66.1%
	5年前	13.3%	41.7%	45.1%
	(現在/5年前)	0.62倍	0.62倍	1.47倍
新規事業	現在	17.7%	31.1%	51.2%
	5年前	24.7%	38.1%	37.1%
	(現在/5年前)	0.72倍	0.82倍	1.38倍

結果を表5-3にまとめる。まとめ方としては、上記と同様簡単な為に6段階の回答を2段階ずつ合算し、「技術シーズ重視」「中庸」「市場ニーズ重視」の3水準で捉えた。

表のように、既存事業においては「市場ニーズ重視」が66%（5年前における45%の約1.5倍）、新規事業においても市場ニーズ重視が51%（5年前における37%の約1.4倍）であり、「技術シーズ重視」も「中庸」もポイントを大幅に下げ、「市場ニーズ重視」へと大きく移行している構造が明確に現れた。

現時点の経済状況下において、真剣に顧客と向き合い、あるいは分析しつつ、戦略商品のコンセプト策定を行なっている企業の様子が浮かび上がったものとする。【5-11】

《5-5》開発能力のレバレッジ

成果としての新製品・新事業開発と相関

高い開発目標や挑戦課題の設定によって目標と現有能力との間にギャップを作り、それをテコに開発

能力の引き上げを図ることは、新製品・新事業の開発において極めて重要と考えられる。そこで、このようなストレッチによる開発能力のレバレッジと、成果としての新製品・新事業開発にかかわる項目（新技術の既存分野への応用、複数技術を組み合わせた新製品・新事業開発、新しい製品技術・製造技術の開発）との相関をみたところ、いずれも高い相関係数を示した。それはまた、全社横断的なプロジェクト・チームの活用や、創造性のための能力開発といった項目とも相関が高い（表5-4）。

積極的なストレッチの設定が、個人や組織を刺激して開発能力をレバレッジする。その過程では個人間・部門間の創造的摩擦が生じ、新技術の幅広い活用や複数技術の組み合わせによる革新的な製品・事業の創出へとつながっているとみられる。【5-2】

《5-6》新製品開発の発案におけるトップの姿勢

「大枠だけを示す」傾向は変わらず

新製品開発の発案にあたってのトップの姿勢とし

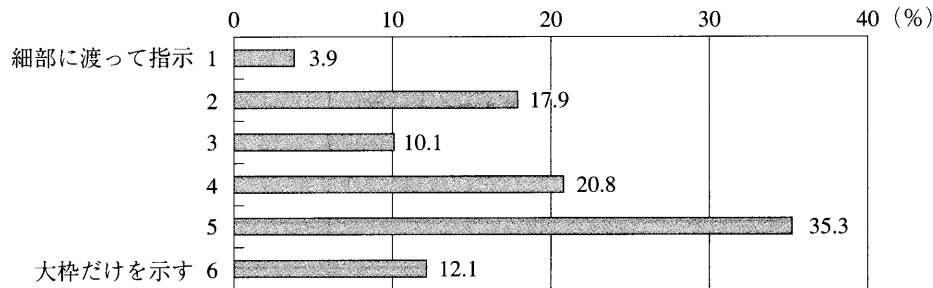
表5-4 開発能力のレバレッジと製品開発活動との相関

	開発能力のレバレッジ
新技術の既存分野への応用（新製品開発）	-0.443
〃（製品改良）	-0.402
複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発	-0.475
製品技術の開発	-0.434
製造技術の開発	-0.348
全社横断的PTの活用	-0.316
創造能力開発	-0.477

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

図5-6 新製品開発の発案におけるトップの姿勢 (n=207)



では、昨年同様、細部までに指示を出すのではなく、コンセプトや方向性などの大枠だけを示すという企業が多いようである。質問に対して、回答企業の7割近くが4以上のスコアを回答しており、5以上のスコアでも5割弱の企業が回答している。(図5-6)【5-5】

《5-7》提案内容についてのミドルの熟知度 常に学習するミドルが求められる

組織学習を促進するためには、ミドルに学習のカタリスト（触媒）としての役割が求められている。これを裏付けるように、ミドルが、新事業・新製品の提案内容について、どれぐらいの知識や経験を持っているかを調べた結果、79.3%というほとんどの企業が4以上のスコアを答えた。

ミドルの熟知度と他の経営要因との相関関係を表しているのが、表5-5である。

ミドルが、部下から上がってくるアイデアの統合者として、それぞれのアイデアを評価、実現に向けて上司に積極的に働きかけるためには、まず提案される内容について、十分な知識を持っていないと提案された内容について熟知していることで、ミドルは上下・左右のコミュニケーションに

より意欲的に臨むようになり、その結果、複数の核となる技術の組み合わせによる新製品・新事業開発につながるといえる。【5-10】

《5-8》開発現場からの提案

サポートや権限委譲がコミットメント引き出す

新製品・新事業開発への貢献意欲の大きさを示す開発現場からの提案の積極性と、開発プロセスにおけるサポート体制（現場からミドル、ミドルからトップ）、挑戦を奨励するリーダーの姿勢、権限委譲（個人の自己裁量、全社横断的プロジェクト・チームへの権限委譲）、および開発能力の評価との相関分析を試みたところ、いずれも一定の相関が確認された（表5-6）。これらの経営要因が、革新的な製品・事業の開発という組織目的の達成に対する従業員のコミットメントを引き出し、よりいっそうの能力発揮を促すことにつながっているとみられる。【5-9】

《5-9》新製品開発のサポート体制

新製品・新事業開発に不可欠な手厚いサポート体制

新製品開発において、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、実際の商品化まで育てるためのサ

表5-5 提案内容についてのミドルの熟知度と他の経営要因との相関

	アイデアの統合者としての役割	部下のアイデアの評価と上司への提案	上下のコミュニケーション	左右のコミュニケーション	複数技術の組み合わせによる新事業・新製品開発
ミドルの熟知度	-0.267	-0.272	0.292	0.291	0.345

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

表5-6 開発現場からの提案と他の経営要因との相関

	開発現場からの提案
新製品開発のサポート体制（現場からミドル）	0.526
〃（ミドルからトップ）	0.480
リーダーによる挑戦の奨励	0.304
個人の自己裁量	-0.212
全社横断的PTへの権限委譲	0.288
開発能力の評価	0.225

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

サポート体制がどの程度整備されているかについて、現場からミドル、ミドルからトップの2段階に分けて聞いた。その結果、2つの段階の間に若干の差はあるものの、多くの企業が手厚いサポート体制を整えていることがわかった（図5-7）。

企業がボトムアップによる新製品開発のサポート体制を整えることで、ミドルには部下の創造性を引

き出す役割がより重視されるようになる。このようなミドルの役割の変化と関連して、全社的な支援体制のある企業では、高い挑戦意欲をもち、仕事に熱心に取り組んでいる従業員が多くみられる。その結果が、従業員の能力開発や製品技術の開発という形で現れていると考えられる（表5-7）。【5-12】

図5-7 新製品開発のサポート体制と他の経営要因との相関

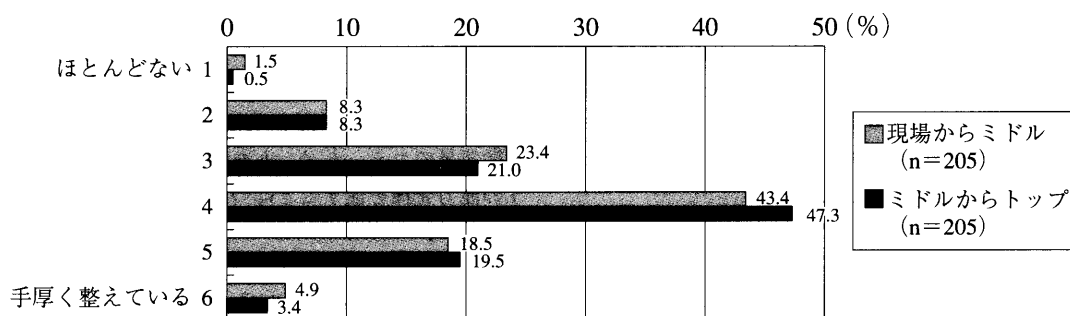


表5-7 新製品開発のサポート体制と他の経営要因との相関

	現場からミドル	ミドルからトップ
挑戦意欲	0.342	0.349
熱心な従業員の数	0.373	0.359
部下の創造性を引き出す役割	-0.299	-0.239
従業員の能力開発	0.463	0.460
製品技術の開発	0.293	0.339

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

6. 人材マネジメント

近年の成果主義はローア・クラスへ拡大している。その是非については今後の議論をよぶところであろう。また成果主義の成功には、人事評価結果の被評価者への説明が欠かせない。成果主義のウェイトは拡大傾向にあり、報酬による動機づけを図る企業の姿勢が浮き彫りとなった。変革に向けたマネジメントには従業員に長期課題の解決に時間を費やすゆとりを与える必要があるが、従業員は短期的な課題解決に時間を費やしている。計画にはないが、将来課題の解決に向けた行動を評価する企業側の姿勢がみとれるため、より長期の課題解決に従業員が取り組めるようにする必要がある。同時に、創造性の開発のためには、加點評価やフィードバック、評価の説明などのマネジメント要因をトータルで活用することが望まれる。ところが、リーダーは必ずしも新しいことへの挑戦を奨励しているわけではなく、このあたりにもマネジメントのやり方の矛盾がみられる。このように、矛盾を内包しているとともに、成果主義が浸透し、その上、不連続に変化する環境になかなか従業員が適応できずに、自信のある従業員は減少傾向にある。

《6-1》モラルと能力発揮度の推移

持続するモラルと能力発揮

正規従業員（本社，研究所，工場）のモラルの変化と正規従業員（本社，研究所）の能力発揮度について、8年間の推移をみたものが、図6-1である。

る。これによると、ほぼ例年どおりの値を示しているものの、昨年に比べほとんどの値が上昇に転じている様子がみとれる。回答企業の人事制度の機能回復が予測されるもの、今後の展開を注視する必要がある。【6-4, 6-5】

《6-2》成果主義の導入階層

ローア・クラスへの拡大

成果主義の導入階層に関しては、「事業部長クラス以上」導入企業が82.0%、同様に「部・課長クラス以上」が80.0%、「主任・係長クラス以上」が54.6%、「総合職・担当者以上」が45.4%、「一般事務職・担当者以上」が31.7%、「未導入」が18.0%であった。

これにより、成果主義のウェイト付けが導入階層ごとに異なると推定されるとはいえ、アッパー・クラスから導入された成果主義がミドル・クラスに留まらず、ローア・クラスにまで拡大されていることが判明した。

以上より、企業は、成果主義による動機づけをローア・クラスにまで迫ろうとしていると考えられる。

【6-1】

《6-3》成果主義の導入効果

正規従業員の職種によるばらつき、評価結果の納得性、挑戦意欲の喚起

成果主義の導入効果として肯定的に評価されているのは、人材の抜擢（70.0%の企業が6点満点中の3点以上の評価）、今後の社内での見込みを気づかせる（同67.5%）、危機感を植えつける（同80.0%）

図6-1 モラルと能力発揮度の平均値の推移

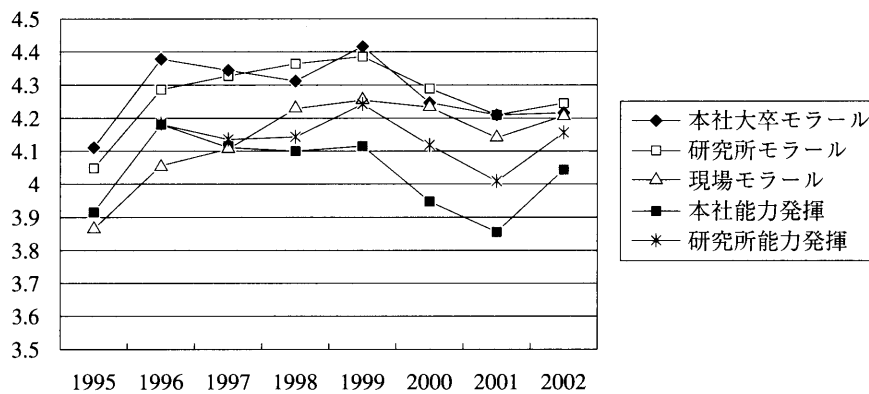
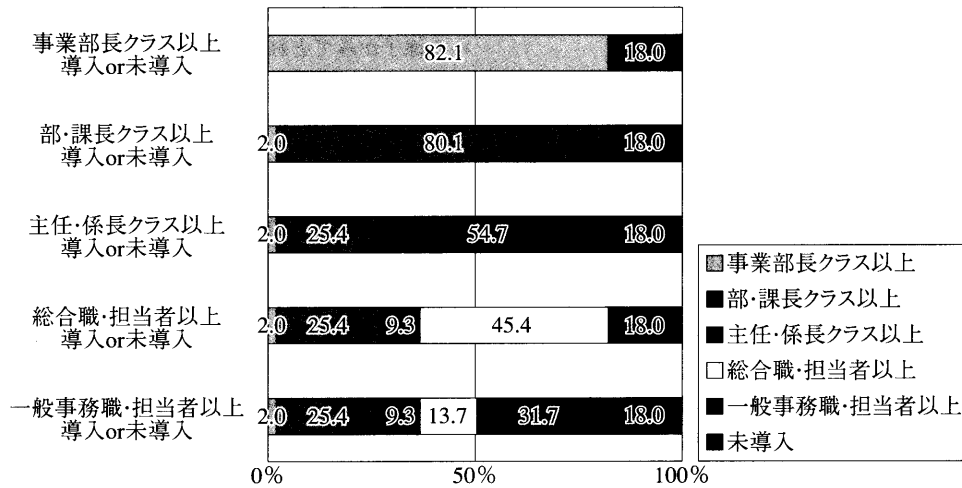


図6-2 成果主義の導入階層 (n=205, %)



である。

しかしながら評価点数は3点が多く(それぞれ44.1%, 50.0%, 48.8%), 導入効果が全面的に認められるまでには至っていない。

一方, 人件費の削減の導入効果は評価が分かれている(肯定的評価47.9%, 否定的評価52.1%)。

他変数との相関に関しては, 正規従業員のモラルの高さと成果主義の導入効果との相関係数は表6-1の通りである。

表6-1より, 人材の抜擢や今後の社内での見込みを気づかせることと本社従業員, 研究所従業員, 現場(工場)従業員のモラルの高さ, 危機感を植えつけることと本社従業員, 研究所従業員のモラルの高さの相関がみられる。

以上より, 成果主義が導入されている企業では, 正規従業員のモラルが高いと一概に言える状況ではなく, 正規従業員の職種や導入効果の内容にばら

つきがあると考えられる。

人事評価結果の被評価者への説明と人材の抜擢, 今後の社内での見込みを気づかせること, 危機感を植えつけることとの相関係数はそれぞれ0.473, 0.283, 0.339であり, 成果主義の導入効果との相関が高いことが判明した。

以上より, 成果主義の導入効果を上げるためには, 評価の納得性が必要と考えられる。

挑戦意欲と人材の抜擢, 今後の社内での見込みを気づかせること, 危機感を植えつけることとの相関係数はそれぞれ-0.327, -0.219, -0.212であり, 成果主義の導入効果との相関が高いことが判明した。

以上より, 企業は, 成果主義により従業員の挑戦意欲を刺激しようとしていると考えられる。【6-2】

表6-1 正規従業員のモラルの高さと成果主義の導入効果との相関

	人材の抜擢	今後の社内での見込みを 気づかせる	危機感を 植えつける
本社従業員	-0.227	-0.191	-0.188
研究所研究員	-0.325	-0.168	-0.245
現場(工場)従業員	-0.193	-0.181	—

注) 1. 相関係数は5%水準で有意
2. マイナスは質問が逆方向になっているため

表 6-2 人事評価結果の被評価者への説明と成果主義の導入効果との相関

	人材の抜擢	今後の社内での見込みを 気づかせる	危機感を 植えつける
人事評価結果の 被評価者への説明	0.473	0.283	0.339

注) 相関係数は5%水準で有意

表 6-3 挑戦意欲と成果主義の導入効果との相関

	人材の抜擢	今後の社内での見込みを 気づかせる	危機感を 植えつける
挑戦意欲	-0.327	-0.219	-0.212

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

《6-4》報酬に対する成果主義のウェイトの方向性

報酬による動機づけ

報酬に対する成果主義のウェイトの方向性に関しては、今後高めていく方向(94.1%の企業が6点満点中の3点以上の評価)との結果が得られた。

以上より、企業は、今後より一層報酬による動機づけを図ろうとしていると考えられる。【6-3】

《6-5》長期・短期の課題に費やす時間とその評価 従業員は短期の課題解決に時間をかけているが、企業は将来の課題解決を評価

企業は変革を求めているが、変革をするにあたり、超えなくてはならないハードルがある。変革への抵抗に屈しない力である。抵抗には様々なものが考えられる。例えば、未知のやり方への不安、新しいやり方へ変えるためのコスト、従来のやり方から得られるベネフィットの損失などである。これらに打ち勝って新たな取り組みを実施するには、相当の力を要する。従来どおりの日常的な仕事を進めながらも、将来への課題解決に向けて、これらのやり方を根本から考え直さなくてはならないのである。

そこで短期の年間目標といった、従来の取り組みと、長期の課題解決とで、どちらにウェイトづけが行なわれているかを【6-10】で調査したところ、平均2.5と従業員は短期目標中心の課題の遂行に時間を費やしている様子がみとれる。更に、短期目標に費やしている1, 2, 3を選んだ企業の割合は89.9%にのぼり、ほとんどの企業において、年間目標の達成に時間をとられていることが明らかになった(表6-4)。

加えて、従業員の日常的な仕事の中で、当初の計画にはないとともに、将来の目標達成に向けた新たな取り組みを行なった場合、高く評価するかどうかを【6-11】で確認してみたところ、平均、3.96と高く評価しようという姿勢が見て取れる(表6-5)。

以上の点から、従業員は、短期目標に忙殺されながらも、企業側は計画されていない新たな取り組みを望んでいることがわかる。企業の変革を実現するためには、従業員は、短期目標にとらわれすぎず、効率よく業務をこなしながら、長期の課題解決を進めていかなくてはならない。また、企業側はこのような取り組みを評価するだけでなく、もう一步踏み込んで、短期目標だけではなく、長期の課題解決

表 6-4 課題解決に費やす時間

	1(短期目標)	2	3	4	5	6(長期目標)	合計	ave.	std.
社数	20	93	74	13	8	0	208		
%	9.6	44.7	35.6	6.3	3.8	0.0	100%	2.50	0.90

表6-5 計画にない職務遂行の評価

	1 (あまり評価しない)	2	3	4	5	6 (高く評価する)	合計	ave.	std.
社数	4	13	45	82	50	12	206		
%	1.9	6.3	21.8	39.8	24.3	5.8	100%	3.96	1.06

表6-6 創造能力開発とマネジメント要因との相関

ミドルによる経営方針の大枠	ミドルによる短期の具体的目標提示	ビジョンの浸透(一般)	失敗評価	評価説明	開発能力評価	費やす時間(長期or短期)	計画と異なる職務の評価
-0.456	-0.462	0.422	0.500	-0.426	0.528	0.252	0.359

注) 1. 相関係数は5%水準で有意

2. マイナスは質問が逆方向になっているため

のために従業員に十分な時間を提供する必要がある。
【6-10, 6-11】

《6-6》創造能力の開発とマネジメント要因 ビジョンの真の浸透や加点評価、フィードバックなどにより創造能力が開発される

長期的な課題解決を成功させるためには、従業員の創造性の開発が欠かせない。従業員の創造的活動には、新しいアイデアの提案、新しい価値の追加、職務の改善などが考えられる。マネジメント要因を効果的に活用することにより、これらの創造性の開発が促進される(表6-6)。

まず、ミドルからのビジョンの提示が欠かせない。企業内での創造性の開発には、企業が目指すべき方向性と合致したものでなくてはならない。そのためには、大枠を提示するとともに、より具体性をもったビジョンを示すことにより、従業員の創造性開発の方向性が企業にとって望ましいものとなる。同時に、示されたビジョンが十分に理解されなくてはならない。ビジョンは「ただ知っている」だけではなく、理解されていることにより、従業員の行動がビジョンの実現に向けて昇華することができる。

加えて、ビジョンの実現に向けて行動した結果の評価も重要となる。創造的活動は、新しいことであるため、常にリスクと背中合わせである。そのため、従業員がリスクをテイクできるように、加点的な評価方法である必要がある。そして次期の行動に向けて修正するためには、自らの行動をフィードバックさせるための評価の説明も欠かせない。また開発さ

れた能力を企業が給与面や挑戦の仕事を与えるといった、企業側がその成果を認めることも大切である。

最後に、創造能力開発は、短期の目標ではなく、より長期的で、重大な解決に直面して開発されると考えられる。そのため、長期の課題解決に時間を要している企業ほど、創造性の開発に成功している。同様に、日常業務の効率化ではなく、将来の目標達成に向けて計画にはない職務遂行にも創造性の開発が欠かせない。これらを評価している企業ほど、その開発に成功しているのもうなずける。【6-6, 6-7, 6-8, 6-9】

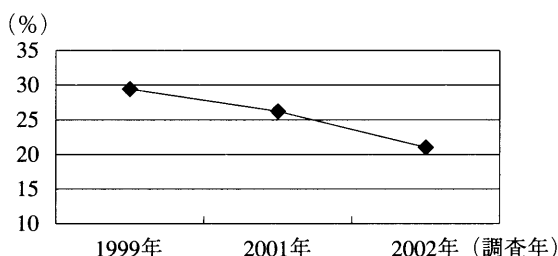
《6-7》従業員の自信

減少している自信を持つ従業員の割合

景気の低迷とともに、企業は自信を失っていると言われている。はたして企業は自信を失っているのだろうか。ここでは、職務遂行能力に自信を持っている従業員が各企業にどの程度いるのかを問い、企業の持つ自信について調査してみた。

今回の調査結果、そして過去に行なわれた調査結果を併せて考えてみると、自信を持つ従業員は確かに少なくなっているようである。5スコア以上の自信を持つ従業員が多いと回答する企業は、1999年調査では73社(全体の29.6%)であったものが、2001年調査では74社(同26.1%)、そして、今回の2002年調査では44社(同21.3%)となり、自信を持つ従業員が減少していることが示されている(図6-3)。

図6-3 自信のある従業員の割合
(5スコア以上)



従業員が自信を持つとその能力が発揮されると言われている。従業員の持つ自信は、これまでの調査結果を見ると能力発揮とかなり関係するが、その関係の強さ(相関)は年々低下傾向にある。例えば、従業員の自信と本社正規従業員の能力発揮との間の相関係数は、1999年調査では0.501という高い値を示していたが、2001年調査では0.485、そして今回の2002年調査では0.317というように、その値は低くなっている。また、従業員の自信と研究所研究員との間の相関係数は、1999年調査ではやはり0.467という高い値を示していたが、2001年調査では0.375と低下し、今回の2002年調査では0.382とややその値は持ち直している。【6-12】

《6-8》リーダーによる挑戦の奨励

必ずしも多くないリーダーによる挑戦の奨励

約3割の企業が、リーダーは失敗を恐れず新しいことに挑戦するよう奨励していると回答している。5スコア以上の大いに奨励していると回答した企業は、63社(全体の30.3%)であった。しかし、3スコア以下のあまり奨励していないと回答する企業も58社(同27.9%)あり、回答数が一方にかたよっているわけではない。

他の経営要因との関係を見ると、このリーダーが新しいことへの挑戦を奨励するという経営要因は、リーダーが自部門全体の失敗の責任を引き受けるといった要因やリーダーの言行一致という要因と高い相関があり(各相関係数は0.570, 0.562)、新しいことへの挑戦を奨励するリーダーは、自部門全体の失敗の責任を引き受ける傾向があること、また、言行一致の行動を取る傾向があることが読み取れる。【6-14】

7. 戦略経営の基盤としての倫理性

技術やノウハウが複合化された新たな製品の開発や新規事業への展開を図る際には、組織的にイノベーションを創造していくことが大切になる。組織的にイノベーションを創造するには、特定部門を超えた情報・人の交流を活発化し、創造的な組織学習を喚起することが必要となる。そのようなマネジメントを促進する基盤要因として、組織の倫理性の存在が指摘できる。組織に「公正性」、「透明性」、「他者への配慮、思いやり」、「誠実性」といった価値観が浸透している場合には、組織内に「信頼」が醸成されることになる。「信頼」の形成によって、部門を超えた情報・人の交流、対話が促進され、創造的な組織学習が行われ、社員のモラルが向上し、変革への抵抗も少なくなり、新しいことへの挑戦意欲も喚起されることになるのである。

《7-1》組織の公正性 (fairness)

組織の公正性が、異部門交流を促進し、変革への抵抗感を緩和する

部門の壁を超えて情報や人の交流が活発化するには、その背後に「公正 (fairness)」の価値観が浸透していることが必要である。例えば、特定部署に資源配分が優先的になされる際に、他の部署がその状態に納得せず、不信感を抱いていたとすれば、部門を越えた情報交流や人の交流などは起こりにくくなるだろう。しかし、組織の公正性を直接測定することは困難であるため、今回は予算配分や人員配置において特定部門を優遇した場合における、その他の部門への説明度合いから代理的に抽出しようとし

図7-1 予算配分や人員配置に差がついた場合の説明 (n=208, %)

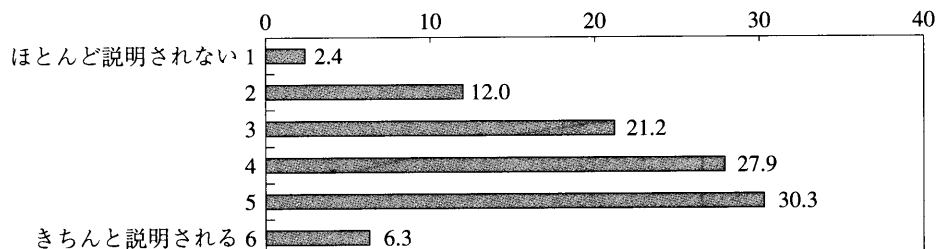


表7-1 組織の公正性と組織要因との相関

	部門横断的交流 (職能部門間)	部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	ミドルの変革への抵抗感	従業員の変革への抵抗感	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)
公正性	0.305	0.292	0.267	0.232	0.244	0.292	0.321

注) 相関係数は5%水準で有意

ている。図7-1は単純集計結果を示したものである。これをみると、きちんと説明される傾向が強い(5以上を回答した企業の割合)は36.6%となっている。

組織の公正性と組織要因についての相関係数をみると、職能部門間の交流、事業部門・カンパニー間の交流といった項目との間に高い相関関係が認められる。異部門が交流する条件として、その背後に公正な行動をとることができる組織の特性が必要であると言えるのではないだろうか。また、組織の公正性が高い場合、変革への抵抗感がほとんどないという結果も認められた。さらに、モラールとの間にも高い相関がみられ、公正性の高さがモラールに結びつき、それが新製品開発や新事業開発への挑戦意欲を喚起することになっているのではないだろうか(表7-1)。**【2-15】**

《7-2》組織の透明性 (openness)

戦略経営を機能させるには社内への透明性が重要

組織内で異部門交流が行なわれたり、部門の壁を超えた創造的学習が行なわれるためには、組織の透明性 (openness) といった特性が必要である。組織内の風通しが良ければ、重要な情報が部門の壁を超えてスムーズに流れ、多くの人がアクセス可能となる。また、仕事のやり方や手続きが全員に分かり易いものとなっていれば、相互の協力も行われやすくなる。今回は、組織の透明性を測定するため、組織内部への透明性と外部への透明性に分けて質問している。組織内部への透明性は、社内的に都合の悪い情報の開示の度合い、外部への透明性は、社外への情報公開の積極性によってそれぞれ測定している。両変数の単純集計結果をみると、5以上を回答し

図7-2 都合の悪い情報の社内における開示 (n=208, %)

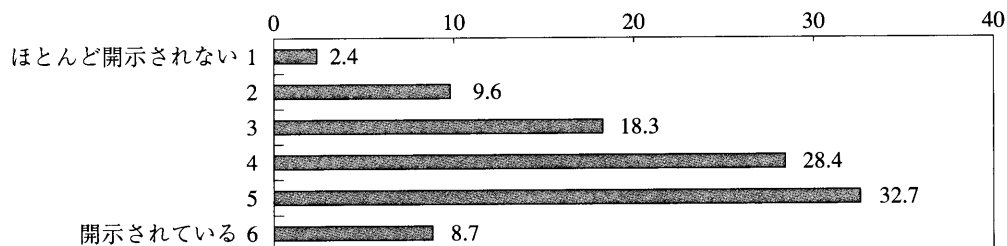
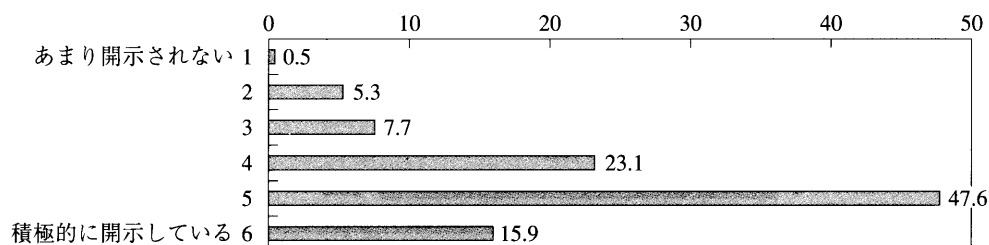


図 7-3 社外への積極的な情報開示 (n=208, %)



た企業は、内部への透明性では41.4%、外部への透明性では63.5%となり、特に、外部への透明性はより多くの企業で意識的に行われているようである。ただし、組織要因との相関係数をみると、内部に対する透明性は、いずれの項目とも高い相関を有しているのに対して、外部に対する透明性は、ほとんどの項目において低い水準にとどまった。多くの企業は、対外的なイメージ、取り組み易さ等を考慮して外部への透明性をより優先しているように見受けられるが、実質的に戦略経営を機能させるには、内部の透明性を確立することが重要になるということが指摘できよう。【2-16, 3-5】

《7-3》他者への配慮、思いやり (benevolence)

高い他者への配慮、思いやりの水準

新しいことへ挑戦しようとする場合、1部門の力だけでは解決困難な未知の難題に数多く直面することになる。そのような時、組織内の他の部門から支援やサポートが容易に得られるならば、1部門内で悩んでいた問題もスムーズに解決され、さらには、互いの交流から何らかの新しいアイデアが創出されるかもしれない。

ここでは、他者への配慮、思いやりを持って社員

が互いに助け合っているか否かといった組織の特性 (benevolence) を、仕事上で困ったときに他者からサポートを受けることができる容易さという観点から測定した。単純集計結果をみると、他者への配慮、思いやりをもって互いに助け合う傾向が強いと回答した企業 (5以上を回答した企業の合計) は、57.3%と6割近くに達しており、非常に高いものとなった。なお、「ほとんどできない」と回答した企業は皆無であった。

他者への配慮、思いやりと組織要因との相関係数をみると、職能部門間の交流、事業部門・カンパニー間の交流、全社プロジェクト・チームの活用といった項目との間に高い相関関係が認められる。また、変革への抵抗感とも強い相関関係にあり、他者への配慮、思いやりをもって助け合うような特性をもつ組織では、変革に対する抵抗感が少ないという結果も認められた。さらに、モラールとの間にも高い相関がみられ、社員のやる気や挑戦意欲を喚起する基盤となっていることも予想される。【2-17】

《7-4》組織の誠実性 (integrity)

組織の誠実性が、異部門交流を促進し、変革への抵抗感を緩和させる

現場の社員が創造性を発揮するには、組織の誠実

表 7-2 組織の透明性と組織要因との相関

	部門横断的 交流 (職能部門間)	部門横断的 交流 (事業 部門・カン パニー間)	全社横断 的 PT の 活用	ミドルの 変革への 抵抗感	従業員の 変革への 抵抗感	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)
透明性(内部)	0.294	0.237	0.289	0.316	0.268	0.240	0.258	0.274
透明性(外部)	0.185	—	0.202	0.151	0.188	0.163	0.198	0.220

注) 相関係数は5%水準で有意

図7-4 他者への配慮, 思いやり (n=206, %)

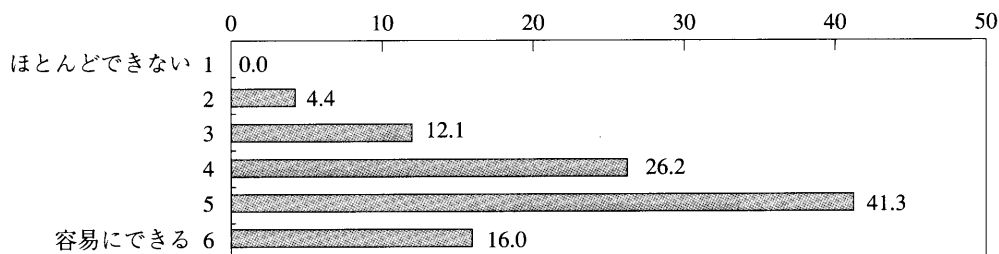


表7-3 他者への配慮, 思いやりと組織要因との相関

	部門横断的交流 (職能部門間)	部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	全社横断的PTの活用	ミドルの変革への抵抗感	従業員の変革への抵抗感	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)
相互の助け合い, 他者への配慮	0.284	0.322	0.264	0.259	0.250	0.257	0.222	0.270

注) 相関係数は5%水準で有意

性 (integrity) が必要である。組織の誠実性は、具体的には上司やリーダーの行動を通して顕著に観察される。例えば、上司やリーダーが口では「失敗を恐れず新しいことに挑戦せよ。」と言っておきながら、実際は、部下の積極的な取り組みの目を摘んでしまったり、あるいは実際に失敗が発生した場合、責任を部下個人に押しつけ、責任を回避するような行動をとるならば、部下は上司やリーダーを容易に信用せず、創造性を発揮するような行動をとることをためらうようになるだろう。ここでは、組織の誠実性をリーダーの責任感と言行一致の度合いによっ

て測定した。

リーダーの責任回避の状況を見ると、リーダーが所属部門全体の失敗の責任を曖昧にせず、自ら責任を引き受ける傾向が強いと回答した企業 (5以上を回答した企業の合計) は、26.0%となっている。一方、リーダーの言行一致の度合いをみると、一致している傾向が強い企業 (5以上を回答した企業の合計) は29.8%となっており、「ほとんど一致していない」を回答した企業は皆無であった。また、4を回答した企業が過半数を超えており、回答傾向の集かがみられた。

図7-5 リーダーの責任回避 (n=208, %)

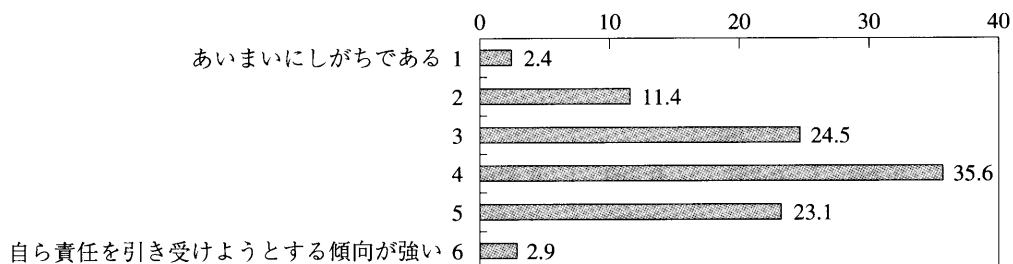


図7-6 リーダーの言行一致 (n=208, %)

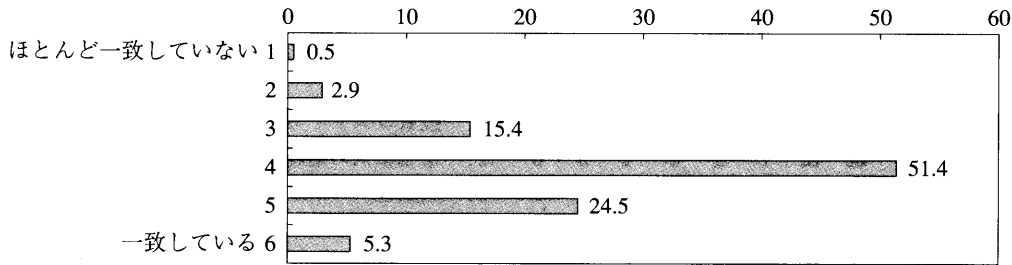


表7-4 組織の誠実性と組織要因との相関

	部門横断的 交流 (職能部 門間)	部門横断的 交流(事業 部門, カ ンパニー間)	全社横断 的PTの 活用	ミドルの 変革への 抵抗感	従業員の 変革への 抵抗感	開発の現 場からの 提案	モラール (本社)	モラール (研究所)	モラール (現場)
責任転嫁	0.242	0.339	0.227	0.403	0.262	0.305	0.302	0.294	0.136
言行一致	0.197	0.241	0.188	0.332	0.251	0.372	0.312	0.264	0.239

注) 相関係数は5%水準で有意

組織の誠実性と組織要因についての相関係数をみると、一部に低い数値もみられるが、職能部門間の交流、事業部門・カンパニー間の交流、全社プロジェクト・チームの活用といった項目との間に相関関係が認められる。これら組織要因の背後に、組織の誠実性が必要であることがうかがえる。また、組織の誠実性が高い場合には、変革への抵抗感がほとんどないという結果も認められた。さらに、モラールや開発現場からのアイデアの提案との間にも高い相関がみられることから、組織の誠実性の高さが個々人の挑戦意欲を喚起し、開発現場からのアイデアを頻繁に創造することにつながっているものと予想される。【6-13, 6-15】

8. アンケート質問項目

1. 経営環境と戦略

1-1 貴社では、どのような環境要因を重視されていますか。最も重視されるものと、次に重視されるものの番号を()内にご記入ください。

最も重視() 次に重視()

1. 主力製品市場の成熟化
2. 技術革新の進展

3. 消費者ニーズの多様化
4. 海外競合他社との競争激化
5. 国内競合他社との競争激化
6. 金融システム不安

1-2 貴社では、どのような経営戦略に重点をおかれていますか。短期と長期のそれぞれについて最も重視されるものと、次に重視されるものの番号を()内にご記入ください。

最も重視 次に重視
短期() ()
長期() ()

1. 多角化・新事業開発
2. 既存製品のシェア拡大
3. 新製品開発
4. 合理化・省力化
5. 国際化
6. 不採算事業からの撤退

1-3 経営戦略策定にあたり、1)~5)をどの程度重視していますか。現在と5年前についてお答えください。

- | | | | |
|---------------------|-----|--------------|-----------|
| | | あまり重視
しない | 非常に
重視 |
| 1) 新製品開発 | 現在 | 1-2-3-4-5-6 | |
| | 5年前 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 部品・素材事業への展開 | 現在 | 1-2-3-4-5-6 | |
| | 5年前 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 販売における付加価値創出 | 現在 | 1-2-3-4-5-6 | |
| | 5年前 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 4) 売り切り製品へのサプライ製品付加 | 現在 | 1-2-3-4-5-6 | |
| | 5年前 | 1-2-3-4-5-6 | |
| 5) アフターサービスの付加価値創出 | 現在 | 1-2-3-4-5-6 | |
| | 5年前 | 1-2-3-4-5-6 | |

戦略的提携とは、**新たな価値の創造（新製品・新事業開発）**のために**対等な関係**を外部企業と構築するものであり、**企業の将来に大きな影響を与える企業間提携**を指します。

1-4 新事業・新製品開発に際して、戦略的提携にどの程度取り組んでいますか。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない

7 戦略的提携は行っていない

→「2. 組織」へお進み下さい。

1-5 パートナー企業を選定する際に、重視する要因は何ですか。下記の項目から**最も重視**されるもの、**次に重視**されるものの番号を選び、()内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 企業文化の同質性
2. 工場・設備・製造技術
3. ブランド
4. 製品技術
5. 管理者・人材
6. 信頼感
7. その他 ()

1-6 貴社が取り組んでいる戦略的提携の目的につ

いて、下記の項目から**最も重視**されるもの、**次に重視**されるものの番号を選び、()内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 投資コスト・リスクの回避
2. 市場参入の短縮化
3. 同業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得
4. 異業種パートナー企業のスキルやノウハウの獲得
5. 提携を通じた市場地位の確保

1-7 新事業・新製品開発の際に、既存の事業部内で開発が困難な場合、主にどのような手段をとりますか。下記の項目から**最も重視**されるもの、**次に重視**されるものの番号を選び、()内にご記入ください。

最も重視 () 次に重視 ()

1. 他の事業部との連携
2. 外部の公的機関・研究所、大学などの利用
3. 大企業との戦略的提携
4. ベンチャー企業との戦略的提携
5. ライセンス契約
6. M&A
7. その他 ()

2. 組織

2-1 貴社の**基本的な組織構造**は次のどのタイプに属しますか。該当番号に直接○印をおつけください。

1. 職能別組織
2. 事業部制組織 (含：SBU)
3. カンパニー制

2-2 貴社では事業部門をいくつと**考えて戦略立案**をされていますか (事業本部数、カンパニー数、分社数など)。右の () 内にその数をお答えください。 () 部門

2-3 組織のフラット化の効果についてお教えください。

あまり変わらない 1-2-3-4-5-6 柔軟でスピーディーな運営を実現している

2-4 組織内の活動は、従来通りのルールに沿って進める傾向が強いですか。

非常に強い 1-2-3-4-5-6 状況に応じて変化する

2-5 異部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションをどの程度用いていますか。

ほとんど用いていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に用いている

2-6 新事業・新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。職能部門間と事業部門・カンパニー間のそれぞれについてお答えください。

	部門固有の方向で仕事を進めている	情報交流・協力が頻繁に行われている
1) 職能部門間	1-2-3-4-5-6	
2) 事業部門・カンパニー間	1-2-3-4-5-6	

2-7 戦略的な新事業・新製品開発を促進する体制として、部門の壁を越えて人材を結集させるような全社横断的プロジェクト・チームをどの程度用いていますか。

ほとんど用いていない 1-2-3-4-5-6 積極的に用いている

2-8 全社横断的プロジェクト・チームには、社内の他の組織と比べて経営資源を利用する権限がどの程度与えられていますか。

ほとんど与えられていない 1-2-3-4-5-6 優先的に与えられている

2-9 顧客・ユーザーからの要望に対し、あらゆる部署が常に柔軟に対応できる体制が整っていますか。

十分整っている 1-2-3-4-5-6 ほとんど整っていない

2-10 変革を試みようとした場合、ミドルと一般従業員にどの程度の抵抗感がありますか。

	強い抵抗感がある	ほとんど抵抗感はない
1) ミドル	1-2-3-4-5-6	
2) 一般従業員	1-2-3-4-5-6	

2-11 従業員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度具わっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 従業員に挑戦意欲がふれている

2-12 貴社では権限規程の改定などを通じて権限を委譲し、分散化する方向にありますか。それとも集中化する方向にありますか。

分散化の方向にある 1-2-3-4-5-6 集中化の方向にある

2-13 貴社では、フレックスタイム制や裁量労働制などの導入により、各人業務の自己裁量の幅を広げることには積極的ですか。

かなり積極的である 1-2-3-4-5-6 あまり積極的ではない

2-14 給与や昇進のためにはではなく、仕事そのものが好きで熱心に働いている従業員がどの程度いますか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 常に多い

2-15 特定の部門を予算配分や人員配置において優遇した場合、他の部門へきちんと説明していますか。

ほとんど説明されない 1-2-3-4-5-6 きちんと説明される

2-16 都合の悪い情報であっても社内にきちんと開示されていますか。

ほとんど開示されていない 1-2-3-4-5-6 開示されている

2-17 自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか。

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

2-18 貴社では、各部門間の組織文化にどの程度の違いが見られますか。

	部門毎に 異なる	部門間の共通 性が高い
職能部門間	1-2-3-4-5-6	
事業部門間	1-2-3-4-5-6	

2-19 貴社では、5年前と比較して現在の経営環境において各人の業務に対する管理・監視が強化されましたか。

緩和 された	1-2-3-4-5-6	強化 された
-----------	-------------	-----------

3. トップの役割

3-1 将来の事業の方向性 (ビジョン) は、どのくらいの割合の従業員が理解していますか。一般従業員とミドルのそれぞれについてお答えください。

	ほとんどが 理解してい ない	ほとんどが 理解してい る
1) 一般従業員	1-2-3-4-5-6	
2) ミドル	1-2-3-4-5-6	

3-2 貴社の社長は、経営者としてどのような特性を具えていますか。

管理者精 神が強い	1-2-3-4-5-6	企業家精 神が旺盛
--------------	-------------	--------------

3-3 社内のIT化推進にともなって、トップの現場歩きの回数が変化しましたか。

むしろ 増えた	1-2-3-4-5-6	かなり 減った
------------	-------------	------------

3-4 貴社の実質的な最高意思決定機関 (必ずしも取締役会を指しません) では、新事業開発に関する戦略や方針を具体的に決定する場合、主にどのような意思決定方法を採用していますか。下記のうちから一つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 社長が**事前**に決めている。
2. 社長と役員が議論し、全員の合意が**得られなくとも**、社長が決める。
3. 社長が**積極的**に関与し、最終的に**社長に一任**する。

4. 社長と役員全員が納得するまで徹底的に議論を尽くし、**全員の合議**に基づいて決定する。
5. 特に担当役員の提案を重視し、最終的に**社長が承認**する。
6. 特に議題にならず、**事後承認**のみ行う。

3-5 社会との関係を良好に保つため、自社の情報を外部に開示していますか。

あまり開 示してい ない	1-2-3-4-5-6	積極的 に開示し ている
--------------------	-------------	--------------------

3-6 経営者層が従業員に対して、会社の価値観を主義・信条という形で広く周知させ、これに従うよう強く指導することが、社内でどの程度行われていますか。

極めて頻繁 行われてい る	1-2-3-4-5-6	ほとんど 行われて いない
---------------------	-------------	---------------------

3-7 社内で共有化されている価値観が、その価値観の枠を超えた新たな行動を、どの程度 (心理的に) 制約しているとお考えですか。

かなり制約 している	1-2-3-4-5-6	ほとんど 制約して いない
---------------	-------------	---------------------

3-8 財務目標としてROEをどの程度重視されていますか。

あまり重視 していない	1-2-3-4-5-6	大変重視 している
----------------	-------------	--------------

3-9 さまざまな利害関係者への対応をどの程度考慮しておられますか。

	ほとんど考慮 していない	大いに考慮 している
1) 株主	1-2-3-4-5-6	
2) 従業員	1-2-3-4-5-6	
3) 顧客・ユーザー	1-2-3-4-5-6	
4) 供給業	1-2-3-4-5-6	
5) 金融機関	1-2-3-4-5-6	
6) 政府	1-2-3-4-5-6	
7) 地域社会	1-2-3-4-5-6	

3-10 環境保全に対して、貴社はどの程度取り組んでおられますか。

あまり取り
組んでいな
い 1-2-3-4-5-6 積極的に
取り組ん
でいる

積極的に
働きかけ
ている 1-2-3-4-5-6 ほとんど働
きかけてい
ない

4. ミドルの役割

4-1 次のようなミドルの役割をどの程度重要とお考えですか。

- | | | | |
|--|--------------|-------------|-----------------|
| | 大変重視
している | 1-2-3-4-5-6 | ほとんど重視
していない |
| 1) 部下の創造性を引き出す役割 | | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 短期的業績実現への圧力と、長期ビジョン実現との間に生じる部下の緊張感を調整する役割 | | 1-2-3-4-5-6 | |
| 3) 部下から提案されるアイデアの統合者としての役割 | | 1-2-3-4-5-6 | |

4-2 ミドルは日常的に上下のコミュニケーションや、ミドル同士の左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。

- | | | | |
|-------|------------------|-------------|-----------------|
| | 自ら働きかけ
ようとしない | 1-2-3-4-5-6 | 積極的に働き
かけている |
| 1) 上下 | | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 左右 | | 1-2-3-4-5-6 | |

4-3 ミドルは従業員に対して、経営方針の大枠や個人が行うべき短期の具体的目標を示していますか。

- | | | | |
|------------|-----------------|-------------|-------------|
| 1) 経営方針の大枠 | 意図が分かるように説明している | 1-2-3-4-5-6 | 言葉だけを伝えている |
| 2) 具体的目標 | 具体的に示している | 1-2-3-4-5-6 | 曖昧にしか示していない |

4-4 ミドルは部下から上がってくる市場や技術情報をどの程度重視しているとお考えですか。

- | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------|
| | ほとんど重視していない | 1-2-3-4-5-6 | 大いに重視している |
|--|-------------|-------------|-----------|

4-5 ミドルは部下から上がってくるアイデアを評価し、その実現に向けて上司に積極的に働きかけていますか。

4-6 部下から上がってくる新製品・新事業開発のアイデアを具体化するために、ミドルには従来と比べてどのくらいの資源（資金・人材など）配分の裁量権が与えられるようになりましたか。

- | | | | |
|--|-----------|-------------|----------------|
| | 少な
かった | 1-2-3-4-5-6 | 十分に与えられるようになった |
|--|-----------|-------------|----------------|

4-7 ミドルは、複数のアイデアが出たときに、発案者の過去の実績をどの程度重視しますか。

- | | | | |
|--|--------------|-------------|---------|
| | あまり重視
しない | 1-2-3-4-5-6 | 非常に重視する |
|--|--------------|-------------|---------|

5. 製品開発

5-1 貴社の売上高研究開発費比率は、過去5年間、何%を目安としていましたか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 0～1%未満
2. 1～2%未満
3. 2～4%未満
4. 4～6%未満
5. 6～10%未満
6. 10%以上

5-2 他社に先駆けた戦略商品の開発に積極的に取り組むことで、要素技術や製品技術などの開発能力の引き上げを常に試みていますか。

- | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------|
| | 常に試み
ている | 1-2-3-4-5-6 | あまり試みていない |
|--|-------------|-------------|-----------|

5-3 新分野で開発された技術が、既存分野の新製品開発と製品改良にどの程度活かされていますか。

- | | | | |
|----------------------------|------------------|-------------|---------------|
| | ほとんど活か
されていない | 1-2-3-4-5-6 | 十分活か
されている |
| 1) 既存分野の
新製品開発 | | 1-2-3-4-5-6 | |
| 2) 既存分野の
製品改良
(性能向上) | | 1-2-3-4-5-6 | |

5-4 複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発をどの程度行っておられますか。

ほとんど
行っていない 1-2-3-4-5-6 常に行っている

5-5 新製品開発の発案にあたって、貴社のトップがとる姿勢についてお教えてください。

細部にわたって指示を出す 1-2-3-4-5-6 大枠だけを指示

5-6 過去3年間に、コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発がなされましたか。

ほとんど開発していない 1-2-3-4-5-6 数多く開発した

5-7 過去3年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がなされましたか。

ほとんど開発していない 1-2-3-4-5-6 数多く開発した

5-8 過去3年間に開発・販売された新製品は、現在の総売上高に対してどの程度の比重を占めていますか。下記のうちから一つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 0～5%未満
2. 5～10%未満
3. 10～20%未満
4. 20～30%未満
5. 30～50%未満
6. 50%以上

5-9 開発の現場側から、新たな戦略商品の開発テーマが提案されるケースは多いですか。

あまり多くない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

5-10 ミドルは、新事業・新製品の提案内容について、知識や経験をどの程度もっていますか。

ほとんどもっていない 1-2-3-4-5-6 十分にもっている

5-11 新たな戦略商品のコンセプト策定において、下記のどちらをより重視しますか。既存事業と新規事業のそれぞれについて、現在および5年前の重視度をお教えてください。

コスト 製品差別化
1) 既存事業 現在 1-2-3-4-5-6
5年前 1-2-3-4-5-6

2) 新規事業 現在 1-2-3-4-5-6
5年前 1-2-3-4-5-6

技術シーズ 市場ニーズ
1) 既存事業 現在 1-2-3-4-5-6
5年前 1-2-3-4-5-6

2) 新規事業 現在 1-2-3-4-5-6
5年前 1-2-3-4-5-6

5-12 新製品の開発について、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、実際の商品化まで育てるためのサポート体制がどの程度整備されていますか。現場からミドル、ミドルからトップ、それぞれについてお答えください。

ほとんどない 手厚いサポート体制を整えている
1) 現場からミドルへ 1-2-3-4-5-6
2) ミドルからトップへ 1-2-3-4-5-6

6. 人材マネジメント

6-1 業績評価システムとして、成果主義を導入されていますか。また、導入されている場合はどの階層まで導入されていますか。下記のうちから1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

1. 導入していない (→「6-4」へお進みください)
2. 一般事務職・担当者以上
3. 総合職・担当者以上
4. 主任・係長クラス以上
5. 部・課長クラス以上
6. 事業部長クラス以上

6-2 導入された成果主義の効果はあがっていますか。

大いにあがっている あまりあがっていない
1) 人材の抜擢 1-2-3-4-5-6
2) 今後の社内での見込みを気づかせる 1-2-3-4-5-6
3) 危機感を植えつける 1-2-3-4-5-6
4) 人件費の削減 1-2-3-4-5-6

- 6-3 貴社では報酬に対する成果主義のウェートを今後高めていくとお考えでしょうか。
 全くその通りである 1-2-3-4-5-6 今のところ考えていない
- 6-4 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員、現場（工場））のモラルの高さは、同業他社と比べておおむねどの程度でしょうか。
 非常に低い 非常に高い
 1) 本社 1-2-3-4-5-6
 2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6
- 6-5 貴社の正規従業員（本社、研究所研究員）の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力等）は、おおむねどの程度発揮されていますか。
 あまり発揮されていない 十分発揮されている
 1) 本社 1-2-3-4-5-6
 2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
- 6-6 新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並の成果をあげた人と比べて、どのように評価していますか。
 低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する
- 6-7 人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行われていますか。
 十分時間をとって行われている 1-2-3-4-5-6 あまり行われていない
- 6-8 新しいアイデアを提案したり、新しい価値を加えたり、職務改善などを行なう従業員の能力は、どの程度開発されていますか。
 あまり開発されていない 1-2-3-4-5-6 十分に開発されている
- 6-9 開発された能力については、その後、何らかの報酬（給与、ボーナス、ポスト、能力を活かした挑戦的仕事）に結びついていますか。
- あまり報酬に結びついていない 1-2-3-4-5-6 報酬に直結している
- 6-10 従業員は短期の年間目標の達成と長期の課題解決とどちらに時間を費やしていますか。
 短期の年間目標に時間を費やしている 1-2-3-4-5-6 長期の課題解決に時間を費やしている
- 6-11 日常的業務の効率化以外に、従業員が将来の目標達成に向けて当初の計画と異なる職務遂行をした場合、それをどの程度評価しますか。
 あまり評価しない 1-2-3-4-5-6 高く評価する
- 6-12 自分の職務遂行能力に自信を持っている従業員は多いですか。
 ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 非常に多い
- 6-13 リーダーは自部門全体の失敗の責任を自ら引き受ける傾向にありますか。
 あいまいにしがちである 1-2-3-4-5-6 自ら責任を引き受けようとする傾向が強い
- 6-14 リーダーは日頃、失敗を恐れず新しいことに挑戦するよう奨励していますか。
 ほとんど奨励していない 1-2-3-4-5-6 大いに奨励している
- 6-15 リーダーの日頃の発言と実際の行動はどの程度一致していますか。
 ほとんど一致していない 1-2-3-4-5-6 一致している
- 青木幹喜 [大東文化大学]
 遠藤健哉 [杏林大学]
 馬場杉夫 [専修大学]
 清水 馨 [千葉大学]
 今野喜文 [北星学園大学]
 坂本義和 [立教大学]

山崎秀雄 [富士総合研究所]

山田敏之 [機械振興協会経済研究所]

周 炫宗 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

横尾陽道 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

小沢一郎 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]

角田光弘 [慶應義塾大学商学研究科博士課程]